

Beeinflussung der Führungssituation durch Mitarbeiterbefragungen

**Eine empirische Studie über ein neues
Instrument der Personalführung**

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des Grades Doctor rerum politicarum
(Dr. rer. pol.)
an der Ludwig-Maximilians-Universität München

Vorgelegt von
Martin Leupold

~~1983~~
1984



Digitized by the Internet Archive
in 2026

Referent: Prof. Dr. E. Witte

Korreferent: Prof. Dr. L. v. Rosenstiel

Promotionsabschlußberatung 22. Februar 1984

Beeinflussung der Führungssituation durch Mitarbeiterbefragungen

**Eine empirische Studie über ein neues
Instrument der Personalführung**

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des Grades Doctor rerum politicarum
(Dr. rer. pol.)
an der Ludwig-Maximilians-Universität München

Vorgelegt von
Martin Leupold

1983

Copyright: Martin Leupold

Erschienen bei Messerschmitt-Bölkow-Blohm GmbH, Ottobrunn

Personalreferat

Postfach 80 11 60, 8000 München 80

Satz und Druck: MBB Ottobrunn

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. EINLEITUNG	1
1.1 Mitarbeiterbefragungen, ein neues Instrument der Personalführung	1
1.2 Ziele der Arbeit	3
1.3 Aufbau der Arbeit	4
1.4 Normativer Standort dieser Studie	5
2. GRÜNDE FÜR DIE DURCHFÜHRUNG VON MITARBEITERBEFRAGUNGEN	9
2.1 Praktische Gründe aus der Perspektive der Unternehmensleitung	9
2.2 Mitbestimmung und Mitarbeiterbefragungen	10
2.3 Ausgewählte Ergebnisse der Führungsforschung und ihre Konsequenzen für Mitarbeiterbefragungen	12
2.3.1 Der Eigenschaftsansatz der Führung	13
2.3.2 Das Rollenkonzept der Führung	24
2.3.3 Situative Ansätze der Führungsforschung am Beispiel von Fiedlers Kontingenzmodell	34
2.3.4 Motivationale Führungstheorien	42
2.3.5 Empirische Studien zum Führungsverhalten: Die Ohio-Schule und Folgestudien	52
2.3.6 Verhaltenstheorie der Führung von Yukl und das Konzept „Content“	62
2.3.7 Das Reifegradmodell von Hersey und Blanchard	66
2.3.8 Das Interaktionskonzept der Führung	70
2.3.9 Führung als soziale Interaktion, Ergebnisse einer Voruntersuchung	77
2.4 Definitionen	81
2.5 Hypothesen	83
3. METHODE	86
3.1 Untersuchungsdesign	86
3.2 Erhebungsinstrument	91
3.2.1 Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung	91

	Seite
3.2.2	Zufriedenheit mit der Arbeitssituation 94
3.2.3	Arbeitsplatzsicherheit 95
3.3	Durchführung der Untersuchung 95
3.4	Überprüfung der Meßinstrumente 97
4.	ERGEBNISSE 106
4.1	Verarbeitung der Rohwerte und die Berechnung der Variablen Content 106
4.2	Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen anhand der besten und der schlechtesten Abteilung 110
4.3	Hypothesenprüfung 128
4.3.1	Prüfung der Hypothesen zu mehrfachen Mitarbeiterbefragungen 129
4.3.1.1	Beeinflußbarkeits-Hypothese 129
4.3.1.2	Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und Führungserfolg 147
4.3.1.3	Erfolgsverbesserungs-Hypothese 152
4.3.2	Prüfung der Hypothesen zu einfachen Mitarbeiterbefragungen 156
4.3.2.1	Erfolgs-Hypothese 156
4.3.2.2	Situations-Hypothese 164
4.3.2.3	Hypothesen zum Geltungsbereich dieser Studie 177
4.3.2.4	Dynamik-Hypothese, Faktorenanalysen 192
4.4	Empfehlungen für die Modifikation des verwendeten Meßinstruments 202
5.	EMPIRISCHE FORSCHUNG UND IHR NUTZEN FÜR DIE PRAXIS 203
5.1	Ausgangssituation 203
5.2	Nutzung der Ergebnisse dieser Studie 204
5.2.1	Bedingungen 204
5.2.2	Strategie 206
5.3	Erweiterte Möglichkeiten für die Nutzung empirischer Forschung 207
6.	ZUSAMMENFASSUNG 211
7.	LITERATURVERZEICHNIS 213

		Seite
	ANHANG	
I	Standardfragebogen	225
II	Fragebogen der Bayerischen Hypotheken- und Wechsel-Bank AG	237
III	Bewertungsblatt zum Einstellungsgespräch	253
IV	Eigener Fragebogen	255
V	Einladungsschreiben	265
VI	Ergebnisse der Itemanalysen und des Kolmogorov-Smirnov-Tests auf Normalverteilung für die Skalen	
	6.1 Freundliche Zuwendung (Real)	269
	6.2 Mitreißende, zur Arbeit stimulierende Aktivität (Real)	270
	6.3 Mitbestimmung (Real)	271
	6.4 Kontrolle (Real)	272
	6.5 Freundliche Zuwendung und stimulierende Aktivität (Real)	273
	6.6 Dynamik (Real)	274
	6.7 Unternehmerisches Handeln (Real)	275
	6.8 Meine Kollegen	276
	6.9 Mein Vorgesetzter	277
	6.10 Meine Tätigkeit	278
	6.11 Meine Firma	279
	6.12 Meine Entwicklung	280
	6.13 Meine Bezahlung	281
	6.14 Meine Arbeitsplatzsicherheit	282
VII	Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung	283
VIII	Statistische Auswertung einer Mitarbeiterbefragung	291
IX	Einführungsvortrag	319
X	Integriertes Personalkonzept 1984-1990	327
XI	Tabelle 36: Faktorladungsmatrix der 6-Faktoren-Lösung	343
XII	Tabelle 37: Faktorladungsmatrix der 5-Faktoren-Lösung	344

Verzeichnis der Abbildungen

Abb.		Seite
1	Monokausale Beziehung zwischen Eigenschaften und Führung	14
2	Die Position im Gefüge sozialer Interaktion mit 6 anderen Positionen	25
3	Verschiedene Rollenerwartungen an eine Position . . .	26
4	Fiedlers Kontingenzmodell	37
5	Zusammenhang zwischen Mitarbeiterorientierung und Beschwerderate	56
6	Zusammenhang zwischen Aufgabenorientierung und Beschwerderate	56
7	Zusammenhang zwischen Mitarbeiterorientierung, Aufgabenorientierung und Beschwerderate	57
8	Yukls Diskrepanzmodell	63
9	Yukls Multiples Verbindungsmodell	64
10	Herseys und Blanchards Reifegradmodell	68
11	Interaktionsmuster nach Jones und Gerard	74
12	Untersuchungsschema zur Überprüfung der Validitäts- und Interaktionshypothese	79
13	Variablen dieser Untersuchung, Operationalisierung, Messung und Verdichtung	85
14	Untersuchungsdesign 1: mehrfache Mitarbeiterbefragungen	86
15	Untersuchungsdesign 2: einfache Mitarbeiterbefragungen	86
16	Rahmenkonzeption der Führung nach Neuberger . . .	87
17	Schematische Darstellung der Untersuchungskonzeption dieser Studie und der darin verwendeten Variablen	89

Verzeichnis der Tabellen

Tab.	Seite
1 Beziehungen zwischen Persönlichkeitsfaktoren und Führung nach Mann	16
2 Abstraktionsschritte von der Beobachtung zur vermuteten Eigenschaft in Anlehnung an Roth	19
3 Persönlichkeitsfaktoren und Führung nach Mann	20
4 Häufigkeiten signifikanter Korrelationen von Vorgesetztenbeurteilungen aus eigener und fremder Perspektive . . .	80
5 Faktorenstruktur des FVVB	92
6 Ergebnisse der Itemanalysen und des Kolmogorov-Smirnov-Tests auf Normalverteilung siehe Anhang VI	
7 Reliabilitätsprüfungen und Verteilungsprüfung auf Skalenbasis (Real)	99
8 Bewertung der Skalen aufgrund der Itemanalysen und des Kolmogorov-Smirnov-Tests (Real)	102
9 Ein exemplarischer Fall einer Mitarbeiterbefragung mit Schwerpunkt Führung	107
10 Beispiel für die Verarbeitung der Rohwerte einer Mitarbeiterbefragung und die Berechnung der drei Zufriedenheitsindizes CM, CI, CO der Abteilung AB 123	108
11 Profile der besten und der schlechtesten Abteilung	112
12 Vergleich der besten und der schlechtesten Abteilung auf Itemebene anhand itemspezifischer Content-Werte (CI) . .	115

Tab.		Seite
13	Vergleich der besten und der schlechtesten Abteilung anhand mitarbeiterspezifischer Content-Werte (CM)	118
14	Rahmenbedingungen bei der Durchführung der Mitarbeiterbefragungen in der besten und schlechtesten Abteilung .	121
15	Vorschläge für die Verbesserung der Führungssituation in der besten und schlechtesten Abteilung: Argumente der Mitarbeiter und Vorgesetzten zur Verbesserung ihrer eigenen Situation	124
16	Ergebnisse der T-Tests mit der Variablen Content (CO) zur Überprüfung der Beeinflußbarkeits-Hypothese	131
17	Mitarbeiterspezifische Content-Werte (CM) der Abteilung 3	133
18	Profil der Abteilung 5	134
19.1	Verbesserungen der Führungssituation in der Abteilung 2 (Skalenebene)	137
19.2	Markante und signifikante Verbesserungen der Führungssituation in der Abteilung 2 (Itemebene)	138
20.1	Verbesserungen der Führungssituation in der Abteilung 13 (Skalenebene)	140
20.2	Markante und signifikante Verbesserungen der Führungssituation in der Abteilung 13 (Itemebene) . . .	141
21.1	Verbesserungen der Führungssituation in der Abteilung 15 (Skalenebene)	143
21.2	Markante und signifikante Verbesserungen der Führungssituation in der Abteilung 15 (Itemebene)	144
22	Meßkonzept für den Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und wirtschaftlichem Ergebnis, Zufriedenheit, Fehlzeiten, Fluktuation (Entwurf)	151

Tab.		Seite
23	Veränderungen der vier Aspekte des Abteilungserfolges aufgrund des vierstufigen Experimentes aus der Perspektive der Mitarbeiter	153
24	Veränderungen indirekter Maße des Abteilungserfolges aufgrund des vierstufigen Experimentes	154
25	Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und Abteilungserfolg, Zufriedenheit, Fehlzeiten, Fluktuation; Produkt-Moment-Korrelationen	157
26	Zusammenhang zwischen Abteilungserfolg und Zufriedenheit, Fluktuation, Fehlzeiten; Produkt-Moment-Korrelationen	161
27	Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Fluktuation, Fehlzeiten; Produkt-Moment-Korrelationen	162
28	Zusammenhang zwischen Fehlzeiten und Fluktuation; Produkt-Moment-Korrelation	162
	Schrittweise multiple Regression auf die Skala	
29.1	Freundliche Zuwendung (Real)	167
29.2	Mitreißende Aktivität (Real)	168
29.3	Mitbestimmung (Real)	169
29.4	Kontrolle (Real)	170
29.5	Freundliche Zuwendung und Mitreißende Aktivität (Real)	171
29.6	Dynamik (Real)	172
29.7	Content (CM)	173
30	Signifikante Prädiktoren und der Anteil erklärter Varianz (R^2) für sieben Variable. Ergebnisse der schrittweisen multiplen Regression	174

Tab.		Seite
31	Ergebnisse der Varianzanalysen auf Skalenebene (Real) . .	180
	Mittelwertsdifferenzen zwischen den Tätigkeitsgruppen in der Skala	
32.1	Freundliche Zuwendung (Real)	183
32.2	Mitreißende Aktivität (Real)	185
32.3	Mitbestimmung (Real)	185
32.4	Kontrolle (Real)	186
32.5	Freundliche Zuwendung und Mitreißende Aktivität (Real)	187
32.6	Dynamik (Real).	188
33	Zusammenfassung der Ergebnisse der Scheffé-Tests zur Überprüfung der Hypothese V	189
34	Ergebnisse der Varianzanalysen auf Skalenebene (Ideal) . .	191
35	Faktorladungsmatrix der Items zum Führungsverhalten (Real) nach Varimax-Rotation; Faktorladungen größer/gleich .25; Kommunalitäten	195
36	Vollständige Faktorladungsmatrix der 6-Faktoren-Lösung .	343
37	Vollständige Faktorladungsmatrix der 5-Faktoren-Lösung .	344

1. Einleitung

1.1 Mitarbeiterbefragungen, ein neues Instrument der Personalführung

Seit 1975 mehren sich in Deutschland diejenigen Unternehmen, die neben den herkömmlichen Instrumenten der Personalpolitik sogenannte Mitarbeiterbefragungen durchführen. Offenbar im Vertrauen darauf, aufgrund eines verbesserten Informationsstandes qualitativ bessere Entscheidungen in der Personal- und Unternehmenspolitik zu treffen, scheuen sie nicht die zum Teil erheblichen Kosten, die mit derartigen Befragungen verbunden sind.

Diese Entwicklung führte 1978 zur Etablierung des Arbeitskreises „Mitarbeiterbefragung“ unter der Federführung der Bertelsmann AG¹⁾. Die Unternehmen BASF AG, Deutsche Shell AG, ESSO AG, IBM Deutschland GmbH, Karstadt AG, F. Pieroth Weingut GmbH, Vorwerk und Co., Vereinigte Schmirgel- und Maschinenfabriken AG schlossen sich dem Arbeitskreis an. Als Vertreter wissenschaftlicher Institutionen beteiligte sich das Institut für Personalwesen und Arbeitswissenschaft an der Hochschule der Bundeswehr Hamburg/Forschungsgruppe Hamburg. Dieser Arbeitskreis veröffentlichte 1980 den Standardfragebogen für Mitarbeiterbefragungen mit der Absicht, diesen einer möglichst großen Zahl von Unternehmungen zugänglich zu machen²⁾. Dank der positiven Erfahrungen der genannten Unternehmen sowie verschiedener Publikationen in Personalzeitschriften³⁾ haben inzwischen auch andere Unternehmen nach derartigen Instrumenten gegriffen. Bei der Verwendung des Standardfragebogens und entsprechender Adaptionen⁴⁾ wird jeweils der Versuch unternommen, sämtliche aus der Sicht des Mitarbeiters potentiell relevante Aspekte der Arbeitszufriedenheit zu messen⁵⁾. Eine Sonderstellung in diesen Fragekatalogen nimmt der Aspekt „Führung“ ein, welcher durch die Zahl der Items überproportional vertreten ist. Dies resultiert sowohl aus der besonderen Bedeutung, die direkten Vorgesetzten bei der Durch-

¹⁾ Vgl. hierzu Projektgruppe Mitarbeiterbefragung: Mitarbeiterbefragung, 1980, S. 3–12

²⁾ Vgl. Anhang I, Standardfragebogen, S. 225–235

³⁾ Vgl. Töpfer, A.: Mitarbeiterbefragungen, 1981, S. 15–21

⁴⁾ Vgl. Anhang II, Fragebogen der Bayerischen Hypotheken- und Wechsel-Bank AG, S. 237–252

⁵⁾ Vgl. Neuberger, O.: Messung der Arbeitszufriedenheit, 1974, S. 17–39

setzung der Unternehmensziele beigemessen wird, als auch aus der subjektiven Einschätzung, Führung wiege bei der Bewertung der Gesamt(un)zufriedenheit besonders schwer.

Folgende Merkmale werden von der Projektgruppe genannt, um Mitarbeiterbefragungen zu charakterisieren:

- Schriftliche Befragung
- im Auftrag der Geschäftsleitung
- in Zusammenarbeit mit Arbeitnehmervertretern
- mit Hilfe standardisierter Fragebögen
- anonym und direkt
- bei allen Mitarbeitern (repräsentative Stichproben oder bestimmte Zielgruppen)
- unter Beachtung methodischer, organisatorischer und rechtlicher Rahmenbedingungen

Sind diese Voraussetzungen erfüllt, lassen sich Mitarbeiterbefragungen wie folgt definieren:

Eine Mitarbeiterbefragung ist die Messung von Einstellungen, Wertungen, Erwartungen und Bedürfnissen der Mitarbeiter, bezogen auf bestimmte Bereiche der betrieblichen Arbeitswelt, mit dem Ziel, Hinweise auf betriebliche Stärken und Schwächen zu erlangen und konkrete Veränderungsprozesse einzuleiten.

Unklar bleibt bei der Durchführung von Mitarbeiterbefragungen gelegentlich der eigentliche Zweck der Recherche, handelt es sich hierbei doch noch um ein relativ neues Instrument der Personalführung, mit dem die Organisationen, die es anwenden, erst einmal ihre Erfahrungen sammeln wollen.

Die Definition läßt auch offen, welche Aspekte der betrieblichen Arbeitswelt gemessen werden sollen. Das verwendete Meßinstrument wird ganz unterschiedlich aussehen, je nachdem ob etwa die Einstellung der Belegschaft zum Job-Sharing oder die Zufriedenheit einer Abteilung mit dem Führungsstil des Disziplinarvorgesetzten interessiert.

Die empirischen Untersuchungen dieser Studie unterscheiden sich von Mitarbeiterbefragungen, wie sie von der Projektgruppe beschrieben werden, u. a. auch dadurch, daß Führung als Kernvariable und Arbeitszufriedenheit, gemessen mit sieben Kurzskaalen, als Kontextvariable erfaßt werden. Führung bekommt somit eine noch stärkere Gewichtung als im oben erwähnten Standardfragebogen.

Die Betonung der Führung ist bei den Erhebungen dieser Arbeit die Ursache für die Verwendung eines eigenen Meßinstruments, das Führungsfragen entsprechend berücksichtigt. Es basiert auf Skalen aus dem Fragenbogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung¹⁾ (FVVB) sowie auf weiteren, zum Teil vom Verfasser konzipierten, Skalen.

Im Unterschied zu den genannten Mitarbeiterbefragungen, deren Ergebnisse entweder gar nicht oder nur in der Werkszeitung veröffentlicht werden, werden die Ergebnisse der eigenen Untersuchung direkt an die untersuchte Organisationseinheit (und nur dorthin) zurückgegeben und gemeinsam mit dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern diskutiert. Die Messung und die Ergebnispräsentation ist dann der Beginn eines Prozesses der Führungsanalyse. Das Untersuchungsdesign zielt als Mehrfachbefragung auf die Identifizierung von Veränderungen in der Führung ab.

1.2 Ziele der Arbeit

Wenn Mitarbeiterbefragungen als Mittel zeitgemäßer Personalführung neben Weiterbildung, Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen, „training on the job“ und Beratungsgesprächen an Bedeutung gewinnen, jedoch erhebliche Kosten verursachen, so ergibt sich zwangsläufig die Frage nach dem Nutzen derartiger Erhebungen sowie erneut die Frage nach dem Zusammenhang von Führung und Effektivität. Diese Arbeit soll einen Beitrag zur Beantwortung dieser Fragen liefern, indem folgende Probleme untersucht werden:

1. Mit einem psychometrischen Gütekriterien genügenden Meßinstrument wird geprüft, ob Mitarbeiterbefragungen mit Schwerpunkt

¹⁾ Vgl. Fittkau-Garthe, H., Fittkau B.: FVVB-Handanweisung, 1971, S. 7–10

Führung, die Präsentation der Ergebnisse und die Diskussion mit den Betroffenen geeignete Schritte sind, die Führungssituation zu beeinflussen oder nicht.

2. Führung wird mit „harten“ und „weichen“ Erfolgskriterien in Verbindung gebracht. Der Einfluß von Veränderungen im Führungsverhalten auf die Erfolgskriterien wird untersucht.
3. Der Zusammenhang zwischen Führung (abhängige Variable) und anderen Aspekten der Arbeitszufriedenheit (unabhängige Variablen) wird untersucht.
4. Der Geltungsbereich der Ergebnisse wird varianzanalytisch untersucht.
5. Die vom Verfasser entwickelten Skalen werden auf Brauchbarkeit und Unabhängigkeit von anderen Skalen untersucht.

Zusammenfassend werden Empfehlungen gegeben für die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen und Hinweise auf vorteilhafte Modifikationen des verwendeten Instrumentariums.

1.3 Aufbau der Arbeit

Kapitel 2 berichtet über die Gründe für die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen. Es enthält die Analyse älterer und neuerer Ansätze der Führungsforschung, wobei hier vor allem die Konsequenzen interessieren, die sich aus den jeweiligen Ansätzen für methodische Aspekte und Durchführungsprobleme (Ergebnisdiskussion) von Mitarbeiterbefragungen ziehen lassen. Sie beziehen sich vor allem auf die Fragebogengestaltung, Itemformulierung, erwartete Ergebnisse, Ableitung von Maßnahmen etc. Abschließend werden sieben Hypothesen für den empirischen Teil der Arbeit formuliert, die sich in Ermangelung einer Mitarbeiterbefragungstheorie nicht direkt aus den geschilderten Ansätzen ableiten lassen.

Kapitel 3 beschreibt das Forschungsdesign, den Fragebogen und berichtet über die Ergebnisse der psychometrischen Überprüfung des Meßinstruments. Die eigentlichen Ergebnisse der Studie referiert Kapitel 4. Es

enthält hypothesengeleitete und sonstige Resultate. Kapitel 5 beschreibt, welche Konsequenzen der untersuchte Industriebetrieb aus der Studie ziehen wird. Es zeigt ferner weitere Anwendungsmöglichkeiten für Mitarbeiterbefragungen sowie generell den Nutzen empirischer Forschung für die Praxis und die Verpflichtung der betriebswirtschaftlichen Theorie. Kapitel 6 faßt die wesentlichen Ergebnisse zusammen und sei besonders dem eiligen Leser empfohlen.

1.4 Normativer Standort dieser Studie

In dieser betriebswirtschaftlichen Forschungsstudie werden Hypothesen formuliert, mit deren Hilfe Aussagen über Mitarbeiterbefragungen überprüft werden sollen¹⁾.

Die Beantwortung dieser Fragen soll einen Beitrag zum Aufbau von Betriebswirtschaften und über das Verhalten der darin arbeitenden Individuen liefern. Aus solchen Aussagen lassen sich Handlungsempfehlungen ableiten, durch die funktionelle und strukturelle Aspekte von Organisationen verändert werden können.

Für die Begründung wissenschaftlicher Theorien (Verifikation bzw. Falsifikation) liefert die Wissenschaftstheorie eine Anzahl von Werkzeugen, mit denen sich der Forscher vertraut machen sollte, bevor er seine Untersuchungen beginnt. Für unsere Zwecke scheint es angebracht, die Hypothesen einer strengen Kritik auszusetzen, die intersubjektiv überprüfbar ist. Die Hypothesen werden mit dem in der Realität vorgefundenen Datenmaterial konfrontiert und auf ihren Wahrheitsgehalt kritisch geprüft. Widerspricht die Realität den Sätzen, so gelten diese als falsifiziert. Diese von den kritischen Rationalisten vorgeschlagene Überprüfungslogik ist ursprünglich konzipiert worden, um Theorien entweder zu widerlegen oder ihnen die Chance zu geben, sich zu bewähren²⁾.

„Empirische Sätze sind nicht solche, die sich an einer irgendwie gearteten Realität ausweisen lassen *und* (Anm. d. Verf.) ‚Gegebene‘ zum Inhalt

¹⁾ Vgl. Kap. 2.5, S. 83

²⁾ Vgl. Popper, K. R.: Logik, 1966, S. 24–28, 47–59

haben, sondern solche, aus denen wenigstens ein Satz abgeleitet werden kann, der diese widerlegt, wenn der in ihm ausgeschlossene Fall tatsächlich eintritt.“¹⁾

Obwohl eine Mitarbeiterbefragungstheorie (noch) nicht vorliegt, werden in dieser Arbeit Hypothesen nach der Methode der Falsifikation überprüft.

Es wird also nicht versucht, eine wissenschaftliche Idealsprache zu entwickeln, um metaphysische Aussagen auszuschließen, sondern ein Verfahren angewendet, um Theorien mit empirischen Sätzen an der Realität kritisch zu überprüfen.

Die Frage, wie wissenschaftliche Theorie begründet wird, kann für Naturwissenschaften und Sozialwissenschaften gemeinsam erörtert werden, wenn der Forscher einerseits physische Realitäten (Naturwissenschaften) und andererseits Verhalten von Individuen (Sozialwissenschaften) als Elemente eines Systems beschreiben und erklären will. Nun läßt sich aber gerade die Betriebswirtschaftsforschung nicht auf eine reine Erfahrungswissenschaft reduzieren. Sie liefert von jeher aufgrund erkannter Regelmäßigkeit nicht nur Erklärungen für betriebswirtschaftliche Prozesse, sondern auch Handlungsempfehlungen zur Gestaltung von Organisationen. So lassen sich auch aus den Ergebnissen dieser Studie einige sehr konkrete Konsequenzen für die praktische Personalpolitik ableiten. Wir diskutieren diese Fragen im Kapitel 5.2 und 5.3²⁾.

Wer aber Handlungsempfehlungen abgibt, setzt auch Werte für diejenigen, die diese Handlungen ausführen. Es fragt sich also, ob Handlungsempfehlungen und Werte nach demselben Verfahren wissenschaftlich überprüft werden können, wie empirische Sätze³⁾. „Können die Wirtschaftswissenschaften – also auch die Betriebswirtschaftslehre – die wirtschaftlichen Ziele rational begründen, zu deren Verfolgung sie Mittel bereitstellen, oder müssen sie sich für eine solche Begründung als inkompetent erklären und damit die normative Grundentscheidung einer irgendwie gearteten (rationalen oder irrationalen) Praxis anheim stellen?“⁴⁾

¹⁾ Braun, W.: Wissenschaftstheorie und BWL, 1973, S. 42

²⁾ Vgl. Kap. 5.2 und 5.3, S. 204–210

³⁾ Vgl. Braun, W.: ebenda, S. 66

⁴⁾ Braun, W.: ebenda

Wir müssen uns also fragen, ob wir die Handlungsempfehlungen zur Erreichung bestimmter ökonomischer Ziele und damit die Ziele selbst wissenschaftlich begründen können oder nicht. Damit befinden wir uns mitten in der Werturteilsdiskussion, die von unterschiedlichen Lagern kontrovers geführt wird. Dieser Streit läuft auf die Frage hinaus, ob Werturteile wahrheitsfähig sind oder nicht. Max Weber hat hierzu für die Sozialwissenschaften erstmals Stellung bezogen. „... wir sind der Meinung, daß es niemals die Aufgabe einer Erfahrungswissenschaft sein kann, bindende Normen und Ideale zu ermitteln, um daraus für die Praxis Rezepte ableiten zu können.“¹⁾ Die Gegner dieser Auffassung argumentieren dagegen, daß erst dann, wenn auch die Normen, Ziele und Zwecke wissenschaftlicher Forschung wissenschaftlich begründet werden, Wissenschaft vernünftig betrieben werden kann²⁾.

Eine Vertiefung dieser Diskussion würde vermutlich dazu führen, daß für das eigentliche Thema dieser Arbeit kein Platz mehr bliebe. Unserer Auffassung nach läuft das Führen der Werturteilsdiskussion in der Betriebswirtschaftslehre Gefahr, daß wissenschaftliche Forschung bis zur Beilegung des Werturteilsstreits strenggenommen nicht durchgeführt werden kann, wodurch wenig gewonnen wäre. Andererseits birgt die völlige Ausklammerung der Frage, welchen Interessen die Ergebnisse wissenschaftlicher Forschung nützen, ebensolche Gefahren. Besonders drastisch läßt sich das an den Naturwissenschaften demonstrieren, wo die vorläufige Ausklammerung der Frage nach dem Nutzen der Kernenergie noch Jahrzehnte nach deren Entdeckung massenhysterische Reaktionen in der Bevölkerung nach sich zieht.

Auch die betriebswirtschaftliche Forschung hat Ergebnisse hervorgebracht, die zum Teil immense praktische Konsequenzen hatten. Zu nennen wären hier etwa die Hawthorne-Experimente, die teilweise zu einer vollkommenen Neuorientierung der Einstellung des Managements zum Mitarbeiter geführt haben³⁾.

¹⁾ Vgl. Weber, M.: Objektivität, 1968, S. 149, 146–214

²⁾ Vgl. Thiel, Ch.: Grundlagenkrise, 1972, S. 56–61

³⁾ Vgl. Roethlisberger, F. J., Dickson, W. J.: Management, 1939, S. 194–199, 590–604

Die Diskussion um die Wertfreiheit wissenschaftlicher Betriebswirtschaftsforschung kann hier nicht weitergeführt werden. Der Verfasser möchte jedoch die normative Orientierung dieser Studie offenlegen und stellt sie damit zur Diskussion.

Auslöser für die Untersuchungen von Mitarbeiterbefragungen war die Frage, wie zweckdienlich die Methode für die Ziele des durchführenden Industriebetriebes ist. Diese Ziele des Unternehmens setzen sich zusammen aus gesellschaftspolitischen Zielen, dem Rentabilitätsziel und dem Ziel einer humanen Personalpolitik. Eine Gewichtung findet nicht statt. Über diese Ziele ließe sich dialektisch diskutieren. Der Impuls für diese Arbeit entstammt somit der Realität.

Der Verfasser stellt seine Arbeit aber nicht allein in den Dienst dieser Ziele. Durch die wissenschaftliche Kooperation mit der Ludwig-Maximilians-Universität München werden die Ergebnisse auch den Verfolgern anderer Ziele zugänglich und damit öffentlich.

Unabhängig davon wurden die Untersuchungen mit den Arbeitnehmervertretungen der beiden untersuchten Organisationen abgestimmt. Es wurde von dieser Seite eine gewisse Zielkompatibilität mit Arbeitnehmerinteressen erkannt. Der Verfasser vermutet, mit Mitarbeiterbefragungen die Kommunikation zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern zu verbessern, um somit Zieldivergenzen zu beseitigen.

2. Gründe für die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen

2.1 Praktische Gründe aus der Perspektive der Unternehmensleitung

Folgende Argumente werden aufgrund heute vorliegender praktischer Erfahrungen mit diesem Instrument für die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen genannt¹⁾:

- Mitarbeiterbefragungen ermöglichen die Messung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit in einem Unternehmen.
- Mehrfache Messungen zeigen die Konstanz oder Veränderung der Arbeitszufriedenheit.
- Aufgrund von Vergleichsdaten mit anderen Firmen lassen sich bisher unerkannte Schwachstellen in der Personalpolitik frühzeitig analysieren. Die Wahl von Gegenmaßnahmen wird dadurch weniger zufällig.
- Potentielle Reaktionen der Belegschaft auf Änderungen in der Arbeitsorganisation (z. B. Einführung von Bildschirmarbeitsplätzen) können simuliert werden. Vorschläge, die Mitarbeiterinteressen berühren, können bereits im Planungsstadium neuer Abläufe, Verfahren etc. berücksichtigt werden.
- Regelmäßig durchgeführte Mitarbeiterbefragungen ermöglichen die Erfolgskontrolle und Wirksamkeit diverser unternehmenspolitischer Maßnahmen (z. B. der Gehaltspolitik, Frühpensionierungen, Werkschließungen, Einführung von Robotern u. ä.).
- Bei neuen gesellschaftspolitischen Entwicklungen, z. B. 35-Stunden-Woche, Job-Sharing, Teilzeitarbeit etc., kann die Unternehmung vor bestimmten Maßnahmen das Stimmungsbild der Belegschaft erfassen.

¹⁾ Vgl. Projektgruppe Mitarbeiterbefragung: Mitarbeiterbefragung, 1980, S. 4 sowie Domsch, M.: Mitarbeiterbefragungen, 1980, S. 419–443

- Mitarbeiterbefragungen mit Schwerpunkt *Führung* produzieren Ergebnisse über die Art des Führungsstils einzelner Führungskräfte und liefern somit Daten für Entscheidungen über die Besetzung von Führungspositionen.
- Insbesondere junge Führungskräfte erhalten das notwendige Feedback.
- Mit Hilfe der Datenverarbeitung lassen sich auch Zusammenhänge, Prognosen, Cluster, Trends u. ä. berechnen¹⁾.
- Mitarbeiterbefragungen verringern insbesondere in Großunternehmen die soziale Distanz zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft. Sie enthalten partizipative Elemente und verbessern den Informationsfluß.

Diesen Argumenten steht in der Praxis eine Anzahl von Gegenargumenten gegenüber. Sie lassen sich letztlich jedoch auf Angst und Unkenntnis zurückführen. Insbesondere für unsichere Firmenleitungen, vor allem aber für schwache Vorgesetzte führen Mitarbeiterbefragungen nicht selten zu deprimierenden Ergebnissen. Der Verfasser ist überzeugt, daß heftige Gegenargumentation bereits ein valider Indikator für ein schlechtes Ergebnis ist.

Angesichts der potentiellen Empfindlichkeit beurteilter Vorgesetzter erfordert die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen vom Versuchsleiter ein solides Maß sozialen Geschicks²⁾.

2.2 Mitbestimmung und Mitarbeiterbefragungen

Im folgenden soll untersucht werden, ob Mitarbeiterbefragungen ein geeignetes Instrument zur Einflüßausübung der Arbeitnehmer auf betriebliche Entscheidungen sind und welcher Qualität diese Entscheidungen sind.

¹⁾ Anm.: Zur wissenschaftlichen Verwertbarkeit dieser Daten siehe Kap. 5.3, S. 207

²⁾ Vgl. Kap. 4.3.1.1, S. 129

Aufgrund ihrer Neuartigkeit von Mitarbeiterbefragungen wird die Suche nach irgendeiner gesetzlichen Regelung etwa im Betriebsverfassungsgesetz von 1972 oder im Mitbestimmungsgesetz von 1976 ergebnislos enden. Es ergibt sich lediglich ein Hinweis: § 94 BetrVG regelt die Zustimmungspflicht des Betriebsrates zu Personalfragebögen. Gemeint sind hiermit jedoch Erhebungsinstrumente zur Erfassung sozialstatistischer Daten wie Alter, Geschlecht, Ausbildung, Sprachkenntnisse, Grad der Schwerbehinderung u.ä.¹⁾ Trotzdem haben wir, um jegliche Unklarheiten bewußt einzuengen, die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen aufgrund dieses Mitbestimmungsrechtes mit den Arbeitnehmervertretungen abgestimmt.

Wenn hier die Frage der Einflußausübung der Arbeitnehmer diskutiert wird, steht der Willensbildungsprozeß im Vordergrund. Beide Gesetze begründen Einflußmöglichkeiten der Arbeitnehmer auf unternehmenspolitische Entscheidungsprozesse.

Unterscheiden wir das Konzept der Mitbestimmung in

- Mitbestimmung am Arbeitsplatz
- Mitbestimmung auf Betriebsebene
- Mitbestimmung auf Unternehmensebene

und analysieren wir die gesetzlichen Bestimmungen, so fällt auf, daß vor allem die beiden höheren Ebenen differenziert geregelt sind. Einerseits werden dem Betriebsrat als Organ der Arbeitnehmer abgestufte Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte vorwiegend in personellen Angelegenheiten zugestanden, z. B. geregelt durch die §§ 87(1), 94, 95(1), 98(2), 99–103 BetrVG. Andererseits sichert das Gesetz den Arbeitnehmern eine Anzahl von Gremien, Ausschüssen und Vertrauensleuten sowie die Beteiligung im Aufsichtsrat (siehe z. B. §§ 7, 27, 28, 32, 60, 106, 129). Zusätzlich gibt es noch Vorschriften für die Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsschutzvorschriften. Durch die Möglichkeit, Betriebsvereinbarungen abzuschließen, ergeben sich erweiterte Chancen der Mitbestimmung. Mit Hilfe dieser Regelungen sind einige Einflußpotentiale der Arbeitnehmer auf

¹⁾ Vgl. Schaub, G.: Arbeitsrecht, 1977, S. 1078–1081

unternehmenspolitische Entscheidungen sichergestellt¹⁾. Ergänzend zu den gesetzlichen Regelungen und den Betriebsvereinbarungen haben eine Reihe von größeren Unternehmen Führungs- und Unternehmensgrundsätze entwickelt, die normative Sollgrößen für Entscheidungssituationen in Unternehmen definieren²⁾. Mit den genannten Bestimmungen wurde das Ziel des Gesetzgebers verfolgt, die „floating power“ der Arbeitnehmer zu kanalisieren. Auffällig ist für fast alle Regelungen der Charakter repräsentativer Demokratie.

Die direkte, fachliche und menschliche Kommunikation, die Entscheidungsfindung und -durchsetzung, also die Mitbestimmung am Arbeitsplatz selbst, ist jedoch weitgehend ungeregelt.

Mitarbeiterbefragungen zum Thema Führung, Feedback der Ergebnisse an die befragten Organisationseinheiten und gemeinsame Maßnahmen sind dagegen geeignet, Mitbestimmung am Arbeitsplatz herzustellen und zu aktivieren. Durch die Diskussion der Ergebnisse werden beide Seiten zur Begründung von Einstellungen und Verhalten angeregt. Diese Form der Mitbestimmung hat damit basisdemokratischen Charakter.

2.3 Ausgewählte Ergebnisse der Führungsforschung und ihre Konsequenzen für Mitarbeiterbefragungen

Obwohl die systematische Erforschung von Führung und Führungsprozessen, die Untersuchung der jeweiligen Bedingungen und Ergebnisse ein relativ junger Wissenschaftszweig ist, reichen die ersten Überlegungen zu diesem Thema bis ins Altertum zurück. Bereits Platon beschrieb in seinem Buch „Der Staat“ die Eigenschaften der besten Staatsführer³⁾: Wißbegierde, Wahrheitsliebe, besonnene Mäßigung und Abwesenheit aller Gewinnsucht, Abwesenheit von Niederträchtigkeit und Gemeinheit, gerechte und humane Seele, Gelehrigkeit, gutes Gedächtnis, Sinn für schöne Form⁴⁾. Neben diesen vorwissenschaftlich, spekulativen Über-

¹⁾ Anm.: Zur Unterscheidung von Einfluß und Einflußrealisierung siehe Witte, E.: Einflußpotential, 1980, S. 3-4

²⁾ Vgl. Gottschall, D.: Vorbeigeschrieben, 1975, S. 76f.

³⁾ Vgl. Platon: Der Staat, S. 200ff.

⁴⁾ Wunderer, R., Grunwald, W.: Führungslehre, 1980, S. 54

legungen entwickelten sich vor allem im Lauf der letzten 100 Jahre verschiedene Ansätze der Führungsforschung. In der Literatur werden sie zwar nicht einheitlich klassifiziert, es zeichnen sich jedoch folgende Forschungsrichtungen ab:

- Der Eigenschaftsansatz („Great Man“-Theorien)
- Rollentheorien
- Situationstheorien
- Motivationstheorien
- Verhaltenstheorien
- Interaktionstheorien
- Psychoanalytische Beiträge zur Führungsforschung

Die genannten Ansätze sind weder historisch noch inhaltlich voneinander unabhängig. Sie rücken jeweils neue oder andere Erklärungskonzepte in den Vordergrund, es handelt sich auch kaum um geschlossene Theorien. Gemeinsam ist allen Ansätzen, daß sie Führung und Führungsprozesse zu erklären versuchen.

2.3.1 Der Eigenschaftsansatz der Führung¹⁾

Der Eigenschaftsansatz bildet den Anfang der systematischen Führungsforschung. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht die Person des Führers. Ihr werden aufgrund von Spekulation, Erfahrungen und Erkenntnissen Eigenschaften beigemessen, die sie als Führer auszeichnen und von anderen Personen unterscheiden sollen.

Die erste „wissenschaftliche“ Analyse von Führungseigenschaften dürfte von Sir Francis Galton²⁾ stammen. Galton versuchte, Führungspositionen berühmter Engländer auf statistischem Wege genetisch zu begründen. Darwins Evolutionstheorie, nach der sich die Individuen mit den der Umwelt am besten angepaßten Eigenschaften durchsetzen, bietet ebenfalls Ansatzpunkte zur Begründung von Führungspositionen. Zwischen Darwin und Galton bestanden verwandtschaftliche Beziehungen.

¹⁾ Anm.: Eigenschaften sollen im folgenden als zeitlich überdauernde, konsistente, handlungsleitende Persönlichkeitsmerkmale verstanden werden.

²⁾ Vgl. Galton, F.: Hereditary Genius, 1869, S. 373–434

In seiner ursprünglichen Fassung betrachtet der Eigenschaftsansatz der Führung nur die Person des Führers und ihre Funktion als Führer.

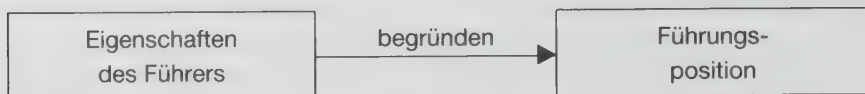


Abb. 1: Monokausale Beziehung zwischen Eigenschaften und Führung

Der Eigenschaftsansatz der Führung geht davon aus, daß Führung durch spezifische Eigenschaften des Führers zustande kommt, die situations-, aufgaben- und gruppenunabhängig sind¹⁾.

Diese Aussage ist natürlich so lange eine Leerformel, solange die „spezifischen Eigenschaften“ nicht genannt werden und ihre methodische Erforschung nicht offengelegt ist.

Aufgrund der scheinbaren Genialität dieses Erklärungsmodells entstand eine Vielzahl von Studien mit dem Ziel, eben diese relevanten Eigenschaften zu benennen. Bei der Erforschung dieser Eigenschaften bediente man sich im wesentlichen folgender Methoden²⁾:

- Intuitive Methoden (freihändige Interpretation, persönliche Erfahrung)
- Geschichtsanalysen
- Beschreibung „idealer Führer“ durch Geführte
- Einschätzung durch externe Beobachter
- Peer-Rating (Bewertung durch Gleichrangige)
- „Kriteriumsmaße“ (formelle Wahl in eine Führungsposition durch die Gruppe)
- Psychologische Testverfahren

¹⁾ Vgl. Wunderer, R., Grunwald, W.: Führungslehre, 1980, S. 113

²⁾ Vgl. Neuberger, O.: Führungsverhalten, 1976, S. 22–25

Die Verwendung so unterschiedlicher Methoden liefert bereits erste Hinweise auf die Vielzahl gefundener „Führungseigenschaften“. Fast sämtliche Attribute, die auch umgangssprachlich im Zusammenhang mit Führung und Führungserfolg verwendet werden, finden sich in den Katalogen wieder: Intelligenz, Vorstellungskraft, Selbstbeherrschung, Antrieb, Zielgerichtetheit, Verantwortungsgefühl, Selbstsicherheit, dynamische körperliche Verfassung, Unerschütterlichkeit, soziales Gespür und Kontaktfähigkeit bezeichnet z. B. Coffin als Ordnungsschema relevanter Eigenschaften¹⁾.

Die Erforschung von Führungseigenschaften wurde in der ersten Hälfte dieses Jahrhunderts begünstigt durch die Entwicklung psychologischer Testverfahren zur Verwendung bei der Eignungsdiagnostik für pädagogische, industrielle und militärische Zwecke²⁾. Eine vorläufige Zäsur in der Führungsforschung bildeten die Sammelreferate von Stogdill³⁾ und Mann⁴⁾. Beide referieren zusammenfassend alle verfügbaren Studien über den Zusammenhang zwischen Persönlichkeitseigenschaften und Führung.

Tabelle 1 zeigt die Ergebnisse der von Mann vorgelegten Faktorenanalysen zu den Beziehungen zwischen Persönlichkeitsfaktoren und Führung⁵⁾.

¹⁾ Vgl. Coffin, T. E.: 3-component theory, 1944, S. 63–68

²⁾ Vgl. Grubitzsch, S., Rexilius, G.: Testtheorie, 1978, S. 207–323

³⁾ Vgl. Stogdill, R. M.: Personal factors, 1948, S. 35–71

⁴⁾ Vgl. Mann, R. D.: Personality and Performance, 1959, S. 241–270

⁵⁾ Anm.: Zit. nach Neuberger, O.: Führungsverhalten, 1976, S. 26

Persönlichkeits- faktor	Zahl der Studien	Zahl der Resul- tate ^{a)}	Positive signi- fikan- t	unsi- gnifi- kant	Korrelationen unge- te- stet	Negative signi- fikan- t	unsi- gnifi- kant	Korrelationen unge- te- stet	Korrel. von 0 bzw. unsig. ^{b)}	% der sign. pos. Korrel. ^{c)}	höchste bericht. Korrel.	durch- schnittl. (Median) Korrel.
Intelligenz	28	196	91	68	14	1	22	0	0	99 (92)	.50	.25
Anpassung	22	164	50	55	14	2	28	0	15	96 (52)	.53	.18
Extraversion	22	119	37	38	6	6	23	3	6	85 (43)	.42	.15
Dominanz	12	39	15	9	3	6	4	0	2	71 (21)	.42	.20
Maskulinität	9	70	11	37	0	1	19	0	2	92 (12)	o. Ang.	o. Ang.
Konservatismus	17	62	3	18	0	17	21	3	0	15 (20)	o. Ang.	o. Ang.
Sensitivität	15	101	15	55	3	1	25	0	2	94 (16)	o. Ang.	o. Ang.

a) Die Zahl der Resultate übersteigt die Zahl der Studien, da gewöhnlich in einer Untersuchung mehrere Ergebnisse berichtet werden (z.B. für verschiedene Untergruppen, die nach Geschlecht, Alter, Bildung usw. aufgeteilt wurden).

b) Hier sind jene Fälle erfaßt, in denen entweder eine Korrelation von 0 berichtet oder über die Richtung einer unsignifikanten Korrelation nichts ausgesagt wird.

c) Die Ziffern in Klammern unter den Prozentzahlen beziehen sich auf die Gesamtheit der überhaupt signifikanten Fälle (pos. + neg.). Wenn die Gesamtzahl der sign. Korrelation sehr gering ist, sind Prozentzahlen natürlich wenig aussagekräftig.

Tabelle 1: Beziehungen zwischen Persönlichkeitsfaktoren und Führung nach Mann, R. D.: Personality and Performance, 1959, zitiert nach Neuburger, O.: Führungsverhalten, 1976, S. 26

Tabelle 1 zeigt die faktoranalytisch reduzierten Führungseigenschaften (Zeilen) in Form von Persönlichkeitsfaktoren wie Intelligenz, Anpassung, Extraversion, Dominanz, Maskulinität, Konservatismus und Sensitivität. Spalte 12 weist den Zusammenhang zwischen diesen Persönlichkeitsfaktoren und Führung aus. Die niedrigen Korrelationskoeffizienten deuten darauf hin, daß der Eigenschaftsansatz sein Ziel, Führung aus Eigenschaften der Führer allein zu erklären, offensichtlich verfehlt hat. Der größte Korrelationskoeffizient, der den Zusammenhang zwischen Intelligenz und Führung reflektiert, beträgt .25. Intelligenz erklärt somit nur 7% der Varianz.

Im folgenden werden Möglichkeiten erörtert, warum der Eigenschaftsansatz vorerst als gescheitert zu betrachten ist. Die Analyse der unbefriedigenden Ergebnisse orientiert sich an

- a) den Annahmen
- b) dem Eigenschaftskonzept
- c) der Meß-Methodik
- d) generellen Aspekten

a) Annahmen

Wenn Eigenschaften Führung allgemein und ausschließlich erklären sollen, so müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

- Konsistenz von Eigenschaften: Sie führt zu konsistentem Verhalten in gleichen oder vergleichbaren Situationen.
- Generalität von Eigenschaften: Sie führt in verschiedenen Situationen zu gleichem Verhalten.
- Universalität von Eigenschaften bei Führern: Wer Führer ist, hat diese Eigenschaften.

Diese Annahmen sind äußerst problematisch¹⁾. Sie berücksichtigen weder die modernen Erkenntnisse der Motivations- und Wahrnehmungspsychologie und der Entwicklungsgeschichte von Individuen noch den Einfluß

¹⁾ Vgl. Roth, E.: Persönlichkeitspsychologie, 1969, S. 42–48
Leavitt, H. J., Bass, B. M.: Organizational psychology, 1964, S. 371–398
Allport, G. W.: Persönlichkeit, 1949, S. 315–347
Guilford, J. P.: Persönlichkeit, 1964, S. 13–22
Graumann, C. F.: Eigenschaften, 1960, S. 107–115

von Normen und Wertsystemen als intervenierende Variablen zwischen Eigenschaften und Verhalten. Entlastend muß jedoch hinzugefügt werden, daß diese Erkenntnisse zu dem Zeitraum, in dem die Studien zum Nachweis der Gültigkeit der Eigenschaftstheorie durchgeführt wurden, noch nicht systematisch aufbereitet vorlagen.

Nachdem sich die Annahmen des Eigenschaftsansatzes als problematisch erwiesen haben, sei als nächstes das Eigenschaftskonzept untersucht.

b) Eigenschaftskonzept

Nach Roth liegt dem Eigenschaftskonzept ein mehrstufiger Abstraktionsprozeß zugrunde. Tabelle 2 zeigt die verschiedenen Abstraktionsschritte im Prozeß von der Beobachtung bis zur vermuteten Eigenschaft¹⁾. Das Konzept von Roth wurde um die Spalte „Beobachtung“ erweitert.

Dieses Konzept verdeutlicht die Meßprobleme von Eigenschaften: Eigentlich müßten die fünf Abstraktionsschritte gesondert gemessen werden, um die Entstehung und Existenz von Eigenschaften zu erfassen.

c) Meß-Methodik

Mann schildert in seinem Sammelreferat die empirischen Befunde zum Eigenschaftsansatz über die Methoden zur Messung von Eigenschaften und Führung²⁾. Folgende Verfahren wurden eingesetzt:

Zur Messung von Eigenschaften (Beispiele)

Standardisierte Tests wie

- Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI)
- F-Skala (Faschismus-Skala)³⁾
- 16 PF⁴⁾

¹⁾ Vgl. Roth, E.: Persönlichkeitspsychologie, 1969, S. 43

²⁾ Vgl. Mann, R. D.: Personality and Performance, 1959, S. 241–270

³⁾ Vgl. Adorno, Th. W.: Autoritärer Charakter, 1973, S. 40

⁴⁾ Vgl. Cattell, R. B.: Measuring Leadership, 1951, S. 161–184

Prozeß	Beobachtung	Beschreibung	Bewertung	1. Abstraktion	2. Abstraktion
	Konkret ablaufendes Verhalten einer Person wird (selektiv) wahrgenommen.	Das Verhalten wird in Symbolen repräsentiert.	Individuelles Verhalten wird bezogen auf Maßstäbe und Normen. Einmaliges Verhalten wird verallgemeinert.	Vom Verhalten wird auf Eigenschaften geschlossen.	Von den Eigenschaften einer Person wird auf die Eigenschaften vergleichbarer Personen geschlossen.
Beispiel	Vorgesetzter V bringt einen Änderungswunsch bei Mitarbeiter M an. Mitarbeiter stellt dies fest.	Vorgesetzter V kritisiert Mitarbeiter M vor anderen.	Vorgesetzter V kritisiert alle Mitarbeiter immer in Gegenwart anderer.	Vorgesetzter glaubt, MA sind faul und müssen kritisiert werden. Eigenschaft ist das Menschenbild der Theorie X von McGregor im Vorgesetzten.	Alle Vorgesetzten glauben, Mitarbeiter sind faul und müssen kritisiert werden. Alle Vorgesetzten haben das Menschenbild X.
Probleme	Wahrnehmungsprobleme	Semantische Probleme	Konsistenz des Verhaltens oder Wirkung der Situation?	Generalität oder Spezifität der Eigenschaften?	Universalität oder Singularität der Eigenschaften?

Tabelle 2: Abstraktionsschritte von der Beobachtung zur vermuteten Eigenschaft in Anlehnung an Roth, E.: Persönlichkeitspsychologie, 1969, S. 43

Zur Messung von Führung (Beispiele)

- Einschätzung der Führungsposition durch Beobachter
- Einschätzung der Führungsposition durch Kollegen
- Führungsposition als solche
- Selbsteinschätzung

Angesichts der Vielzahl möglicher Korrelationskoeffizienten zwischen Eigenschaftsmaßen und Führungsmaßen einerseits und den Kombinationsmöglichkeiten innerhalb der Eigenschaftsmaße und innerhalb der Führungsmaße wird die Wahrscheinlichkeit konsistenter Ergebnisse jedoch zunehmend kleiner. Immerhin ergeben sich für Intelligenz, Anpassung und Extraversion meßmethodisch wenig variierende Ergebnisse.

Die Beziehung zwischen Persönlichkeitsfaktoren und Führung bei Verwendung von drei unterschiedlichen Techniken, Führung zu messen, zeigt Tabelle 3 (nach Mann)¹⁾:

Prozentsatz positiver Ergebnisse			
	Einschätzung durch Gleichrangige	Kriteriums- Messung (for- maler Füh- rungsstatus)	Beobachter- einschät- zung
Intelligenz	91 (66)*	85 (40)	89 (69)
Anpassung	97 (31)	76 (87)	76 (41)
Extraversion	50 (30)	86 (58)	70 (35)
*Die in den Klammern angegebenen Zahlen geben die Menge der zugrunde liegenden Studien an.			
Tabelle 3: Persönlichkeitsfaktoren und Führung nach Mann, R. D., zitiert nach Wunderer, R., Grunwald, W.: Führungslehre, 1980, S. 122			

¹⁾ Vgl. Mann, R. D.: Personality and Performance, 1959, S. 241–270

d) Generelle Aspekte

Mit der Problematik, Führung durch Eigenschaften zu erklären, haben sich diverse Autoren beschäftigt¹⁾. Die wesentlichen Kritikpunkte seien zitiert (nach Wunderer)²⁾.

- Die verwendeten Meßinstrumente sind unzulänglich.
- Die untersuchten Eigenschaften differenzieren nicht zwischen Führer und Geführten.
- Die Interaktion von Eigenschaften wurde nicht berücksichtigt.
- Es wurde nicht unterschieden, ob geführt wird oder nicht. Die bloße Tatsache, eine Führungsposition zu haben, ist kein Indiz dafür, daß die Führungsaufgaben auch tatsächlich wahrgenommen werden. Faßt man Führung als Kontinuum mit den Extrema geringe/starke Wahrnehmung von Führungsfunktionen auf, so interessiert in der betriebswirtschaftlich orientierten Führungsforschung vorwiegend der Pol „starke Wahrnehmung von Führungsfunktionen“³⁾.
- Es wurde nicht differenziert zwischen effektiven und uneffektiven Führern. Voraussetzung für diese Unterscheidung sind operationalisierte, meßbare, attraktive, zeitlich festgelegte Ziele und die Messung der erbrachten Leistung an diesen Zielen.
- Eigenschaften verteilen sich nicht über alle sozialen Schichten gleichmäßig.
- Es wurde nicht separat nach Eigenschaften geforscht, die ursächlich für das Erreichen einer Führungsposition sind, und solchen, die dazu führen, Führungspositionen zu halten.
- Die Person des Mitarbeiters wurde „übersehen“, die Person des Führers wird überbewertet. Führung wird nicht als Prozeß oder Interaktionsgefüge betrachtet.

¹⁾ Vgl. Irle, M.: Sozialpsychologie, 1975, S. 490 f.

Gibb, C. A.: Leadership, 1969, S. 205–282

Neuberger, O.: Führungsverhalten, 1976, S. 46–49

²⁾ Vgl. Wunderer, R., Grunwald, W.: Führungslehre, 1980, S. 127

³⁾ Anm.: Die analoge Problematik in der Mitbestimmungsdiskussion zeigt Witte, E.: Einflußpotential, 1980, S. 3–4

- Intra- und Interrollenkonflikte des Führers wurden gar nicht oder nur unzureichend berücksichtigt.
- Es wurde nicht danach differenziert, wie Eigenschaften entstehen (angeboren oder erworben) und wie sie sich im Laufe eines Führungslebens entwickeln.

Die Ausführlichkeit, mit der in dieser Arbeit der Eigenschaftsansatz kritisiert wird, ist auch nach Ansicht des Verfassers kein hinreichender Beleg dafür, daß keine Zusammenhänge zwischen Eigenschaften des Führers und der Wahrnehmung von Führungsfunktionen unterstellt werden dürfen¹⁾. Die in der Intelligenzforschung kontrovers geführte Diskussion, was Intelligenz eigentlich sei, bietet Ansätze, die Eigenschaftsproblematik besser zu verstehen. Die lapidare Aussage, „Intelligenz ist das, was der Intelligenztest mißt“, zeigt die Schwierigkeit: wie Intelligenz sind Eigenschaften hypothetische Konstrukte und das Ergebnis des oben beschriebenen Abstraktionsprozesses. Vom beobachteten Verhalten wird auf die Eigenschaft geschlossen. Solange kein intersubjektiver Konsens besteht, durch welche Verhaltensweisen Eigenschaften hinreichend determiniert sind und wodurch Führung hinreichend beschrieben wird, sind konsistente Ergebnisse der Art, welche Eigenschaften ursächlich für Führung sind, und gleichbleibende Korrelationskoeffizienten, also wie stark der genannte Zusammenhang ist, wohl kaum zu erwarten.

Diese Schwierigkeiten haben in der Führungsforschung dazu geführt, daß neue Variable unter dem Sammelbegriff „Situation“ und das Führungsverhalten in den Mittelpunkt wissenschaftlicher Betrachtung rückten. Der empirische Teil dieser Arbeit bezieht sich ebenfalls auf Führungsverhalten und einige Situationsaspekte.

Trotzdem genießt der Eigenschaftsansatz bei der Bewertung, Selektion und Förderung von Führungskräften in der Praxis nach wie vor ungebrochene Aktualität²⁾. Zusätzlich hat die Verfeinerung des Meßinstrumenta-

¹⁾ Vgl. Hogan, R. et al.: Traits, 1977, S. 255–264

²⁾ Vgl. Anhang III, Bewertungsblatt zum Einstellungsgespräch, S. 253

riums der Eignungsdiagnostik verknüpft mit der Möglichkeit der Normierung den Glauben an die Validität derartiger Diagnosen und die Instrumentalität des Eigenschaftsbegriffes für Personalentscheidungen eher noch gestärkt. Die oben zitierte Kritik am Eigenschaftsansatz wird in der Praxis deshalb nicht selten großzügig übersehen. Offensichtlich fehlt hier der Transfer wissenschaftlicher Erkenntnis in die Praxis.

Die neueren Forschungskonzepte setzen in dem oben erwähnten Abstraktionsprozeß erheblich früher an. Sie rücken nicht mehr die Eigenschaften, sondern das konkret beobachtbare Führungsverhalten in den Mittelpunkt der Betrachtung.

Konsequenzen aus dem Eigenschaftsansatz für Mitarbeiterbefragungen

Die Trennung von Führungsverhalten und Führungseigenschaften spielt bei der Diskussion von Führungsproblemen mit Vorgesetzten und Mitarbeitern in der Praxis nicht die Rolle, die ihr in der Führungsforschung beigemessen wird. Die dieser Arbeit zugrundeliegenden Erhebungen sowie die Diskussion der Ergebnisse mit den betroffenen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern haben allerdings deutlich gemacht, daß die Verwendung von Eigenschaftsbegriffen wenig nützlich ist. Wenn Vorgesetzte durch Begriffe wie „intelligent“, „launisch“, „kleinlich“, „vertrauenswürdig“ etc. eingestuft werden, so hat eine solche Beurteilung, resp. „Verurteilung“, definitiven Charakter. Die Chance, einen Veränderungsprozeß einzuleiten, ist ungleich schwerer, als wenn das Verhalten der Vorgesetzten beschrieben und in der anschließenden Diskussion mit Beispielen belegt wird. Vorgesetzte, die durch Versuch und Irrtum das geeignete Vorgesetztenverhalten erproben, sind oftmals dankbar, wenn sie in Form einer Feedback-Schleife die Wirkung des eigenen Verhaltens auf ihre Mitarbeiter erfahren. Aufgrund dieser Erkenntnisse sowie der Ergebnisse der Studien zum Eigenschaftsansatz wird bei der Itemformulierung der Fragebögen für Mitarbeiterbefragungen auf die Verwendung von Eigenschaftsbegriffen weitgehend verzichtet.

Der Eigenschaftsansatz wurde vor allem deshalb so ausführlich erläutert, weil er Ausgangspunkt für fast alle folgenden Ansätze war, aus denen sich erheblich mehr Konsequenzen für Mitarbeiterbefragungen ableiten lassen.

2.3.2 Das Rollenkonzept der Führung

Die unbefriedigenden Ergebnisse des Eigenschaftsansatzes haben dazu geführt, Führung nicht mehr allein durch die Person des Führers zu erklären. Ein derartiger Ansatz unterstellt dem Führer implizit ein Höchstmaß an Autonomie. Innerhalb dieses Freiraumes kämen dann seine Eigenschaften zur Geltung und führten zu Führungserfolg.

In Wirklichkeit ist der Handlungs- und Gestaltungsspielraum von Führungskräften jedoch durch ein Bündel schriftlich niedergelegter oder allgemein verbindlicher Vorschriften erheblich eingegrenzt. Führungskräfte sind meist gleichzeitig auch Mitarbeiter der nächsthöheren Hierarchieebene und haben allein dadurch zumindest schon zwei Funktionen zu erfüllen. In diesem Zusammenhang wird anstelle des Begriffs „Funktion“ der Begriff „Rolle“ verwendet, der sich für die Analyse komplexer Führungsstrukturen als besonders fruchtbar erwiesen hat.

Das Konzept der Rolle entstammt nicht allein der Führungsforschung. Es eignet sich für die Erklärung einer Vielzahl sozialpsychologischer Phänomene in Organisationen. So berücksichtigt es die wechselseitigen Beziehungen zwischen den jeweiligen Mitgliedern dieser Organisationen. Ausführliche Beschreibungen der Rollentheorie liefern Dahrendorf¹⁾ und Wiswede²⁾.

Die Rollentheorie unterscheidet die Begriffe Position und Rolle. Position bezeichnet eine Stelle im Gefüge sozialer Interaktionen, die Personen innehaben, erwerben und verlieren können. Rolle bezeichnet die Gesamtheit an Erwartungen, die an den Inhaber einer Position gerichtet sind³⁾. Beide Begriffe sind (zunächst) unabhängig von der Person des Positionsinhabers.

Abbildung 2 zeigt die Position im Gefüge sozialer Interaktion. Abbildung 3 zeigt vier verschiedene Rollenerwartungen an eine Position.

¹⁾ Vgl. Dahrendorf, R.: *Homo Sociologicus*, 1958, S. 13–118

²⁾ Vgl. Wiswede, G.: *Rollentheorie*, 1977, S. 23–56

³⁾ Vgl. Neuberger, O.: *Führungsverhalten*, 1976, S. 73

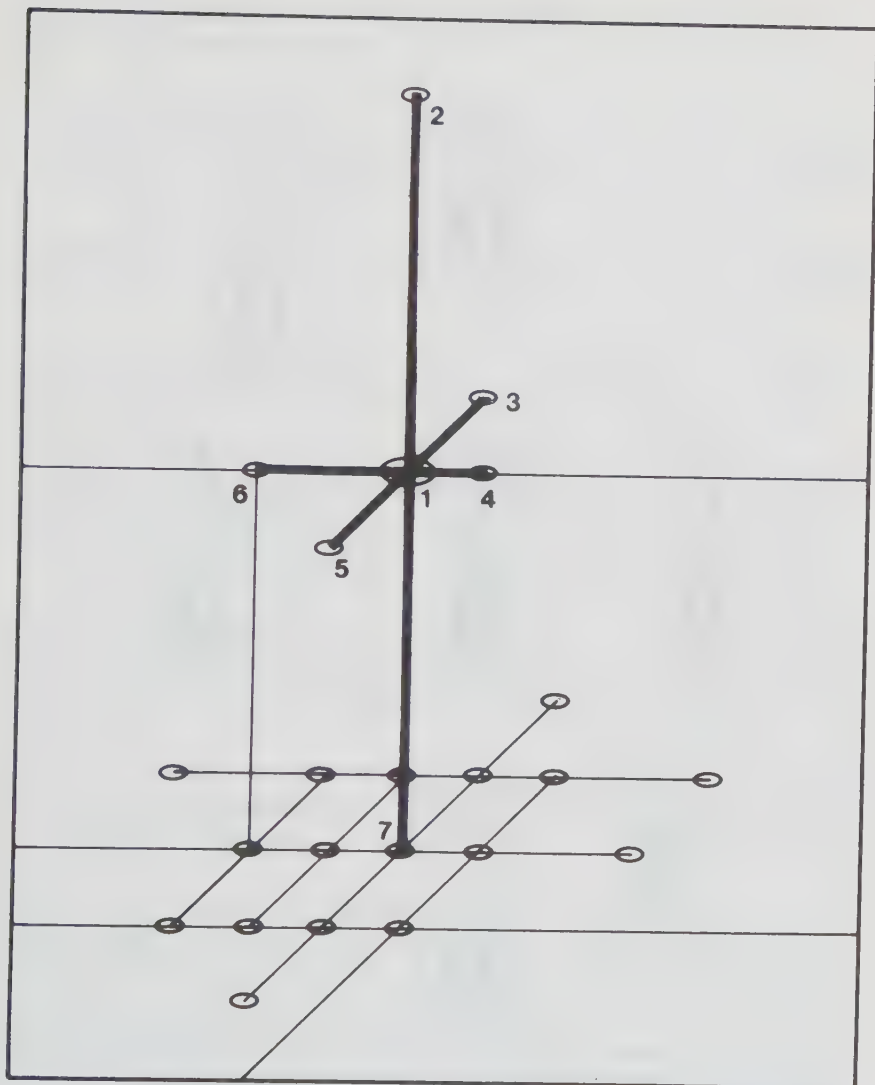


Abb. 2: Die Position im Gefüge sozialer Interaktion mit 6 anderen Positionen

- Die Asymmetrie verdeutlicht, daß es sich um ein reales Interaktionsgefüge handeln soll.
- Die aus der Abbildung hinauslaufenden Linien zeigen, daß Außenbeziehungen existieren.
- Informelle Beziehungen sind nicht dargestellt.

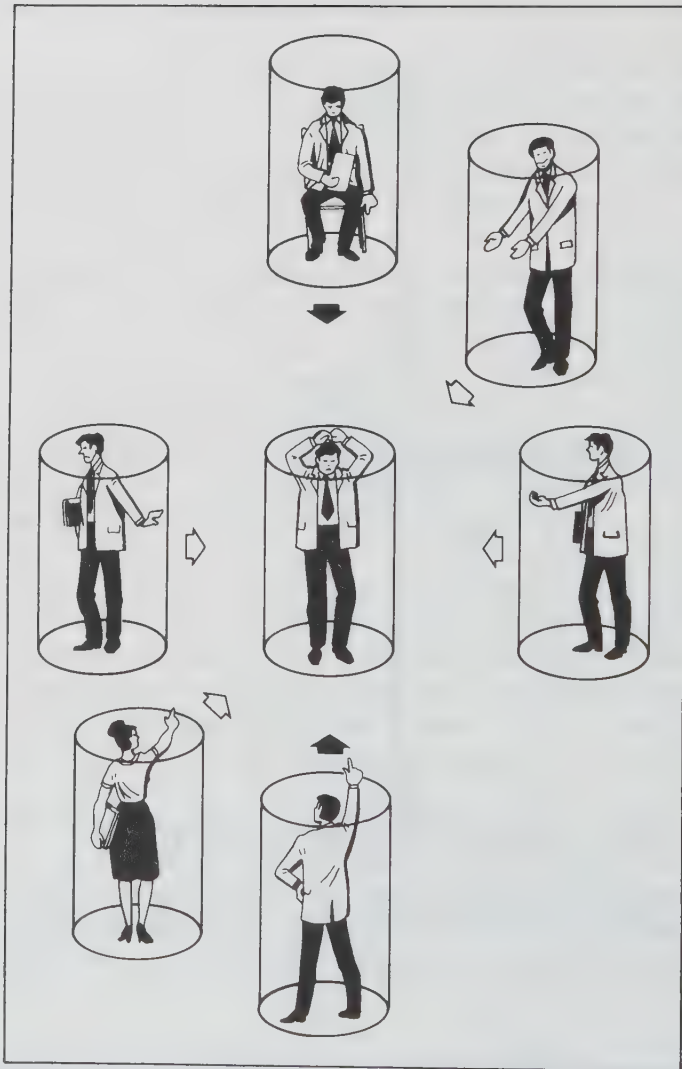


Abb. 3: Verschiedene Rollenerwartungen an eine Position

Die Abbildung zeigt die Rollenerwartungen des Vorgesetzten, der Kollegen und eines unterstellten Mitarbeiters an die Position 1. Gesichtsausdruck, Mimik und Gestik verdeutlichen die Variationsbreite von Rollenerwartungen.

Die Dimensionalität des Rollenbegriffs umreißt Neuberger zusammenfassend mit folgenden Begriffen¹⁾:

- 1) Verpflichtungscharakter: Das Ausmaß, in dem die Rollenerfüllung positiv oder negativ sanktioniert wird, ist eine Prioritätsordnung der Rollenerwartungen; Muß-, Kann- und Soll-Erwartung²⁾.
- 2) Identifikationsgrad: das Ausmaß der individuellen Bedeutsamkeit einer Rolle, deren zentraler oder peripherer Charakter.
- 3) Allgemeinheitsgrad: Klarheit, Eindeutigkeit und Präzision der Rollenformulierung; z.B. Stellenbeschreibung versus Führungsrichtlinien.
- 4) Bekanntheitsgrad: Öffentlichkeit der Rollenerwartung, Zugänglichkeit; z.B. Rollenerwartungen an einen Schiedsrichter sind öffentlich – Rollenerwartungen an einen Koordinator für Außenbeziehungen (... zuständig für Bestechungen) sind unklar und wenig bekannt.
- 5) Reichweite: Erstreckungsgrad einer Rolle: die von ihr erfaßten Lebensbereiche; z.B. Rollenerwartung an den Papst (lebenslänglich), Rollenerwartung an den Gastgeber bei einem Fest (kurzfristig).
- 6) Konsens: Übereinstimmung und Widerspruchsfreiheit der Anforderungen an den Positionsinhaber; z.B. hohe Qualität und Quantität des Outputs einer Gruppe.

Wenn das Verhalten eines Positionsinhabers mit Hilfe des Rollenkonzepts erklärt werden soll, dann ist die klare Definition der Rolle eine unabdingbare Voraussetzung. Dieser Erkenntnis wird inzwischen in vielen Organisationen durch Stellenbeschreibungen für Führungskräfte Rechnung getragen. Stellenbeschreibungen sind Vereinbarungen zwischen der Unternehmensleitung und dem Positionsinhaber und regeln die Rollenerwartungen der höheren Führungspositionen an die betreffende Position. Stellenbeschreibungen beinhalten dabei etwa folgende Aspekte:

¹⁾ Vgl. Neuberger, O.: Führungsverhalten, 1976, S. 73–78

²⁾ Vgl. Dahrendorf, R.: Homo Sociologicus, 1958, S. 35–42

1. Aufgaben
 - 1.1 Die Ausrichtung der Entscheidungs- und Handlungsaktionen des Positionsinhabers an den übergeordneten Organisationszielen
 - 1.2 Ggf. zusätzlich die Ausrichtung der Aktivitäten an Programm- oder Projektzielen (Matrixorganisationen)
 - 1.3 Die organisatorische Eingliederung der Position in das Netzwerk der Gesamtorganisation
 - 1.4 Aufgaben, Informations- und Entscheidungsbefugnisse
 - 1.5 Berichtswege
 - 1.6 Vertretungsregelung
2. Mitarbeiterführung
 - 2.1 Steuerung und Kontrolle nachgeordneter Positionen
 - 2.2 Förderung und Weiterentwicklung der unterstellten Mitarbeiter.

Stellenbeschreibungen werden, je nach Management-Konzeption, ggf. noch durch periodische Zielsetzungen ergänzt, die die Outputgrößen der Position operational und meßbar definieren (Management by Objectives).

Neben der Definition des Aufgabenspektrums eignen sich Stellenbeschreibungen auch als Grundlage für die Stellenbewertung. Stellenbewertungen lassen sich entweder analytisch, d. h. anhand bestimmter Kriterien wie Wissen, Denkleistung und Verantwortungswert¹⁾, durchführen oder vergleichend/summarisch, indem der Stellenwert durch den Vergleich mit Referenzstellen, die bereits bewertet sind, festgelegt wird. Das Ergebnis des Bewertungsprozesses ist ein Punktwert oder eine Punktwertklasse.

Dieser Stellenwert reflektiert den Wert, den die Organisation der Stelle beimißt, und regelt mittelbar die Gesamtheit aller Leistungen der Organisation an diese Stelle. Das beinhaltet Gehalt, Prämien, Tantiemen, aber auch Statussymbole wie die Anzahl der Quadratmeter für Bürofläche, das Mobiliar, die Anzahl der Hilfskräfte, die Vergütungsstandards für Hotels, Flüge und andere Aufwendungen bei Dienstreisen, den Dienstwagen, die Übernahme privater Telefonkosten etc.

¹⁾ Vgl. Messerschmitt-Bölkow-Blohm GmbH: Stellenbewertung, 1977, S. 2–40

Voraussetzung für diese oder ggf. zusätzliche Leistungen wie Kompetenzausweitung oder Beförderung ist das Ausmaß, in dem die Rollenerwartungen der Organisationsleitung erfüllt werden. Die individuelle Leistungsbeurteilung erfolgt bei Vorliegen eines periodischen Zielsetzungssystems, wie Management by Objectives, zusätzlich auf der Basis eines Soll-Ist-Vergleiches. Inhalt der Stellenbeschreibung und periodische Zielsetzung sind Mußanforderungen im Sinne des oben erwähnten Verpflichtungscharakters. Werden die gestellten Aufgaben überdurchschnittlich effektiv gelöst, so erfüllt der Stelleninhaber Kann- oder Sollerwartungen und schafft somit die Basis für zusätzliche Leistungen der Organisation an die Position.

Die Nichterfüllung der Mußerwartungen führt langfristig zum Entzug der Berechtigung, die Position zu bekleiden, indem entweder eine andere (meist minderwertige) Position zugewiesen wird oder indem der Positionsinhaber die Organisation verläßt.

Stellenbeschreibungen enthalten meist zusätzliche Rollenerwartungen, die unter „Mitarbeiterführung“ zusammengefaßt werden. Damit wird zum Ausdruck gebracht, daß Führungskräfte die ihnen unter „Aufgaben“ zugewiesenen Rollenerwartungen nur mittelbar über die Führung der ihnen unterstellten Mitarbeiter erfüllen können.

Je nach Wertsystem des Managements und der Betonung der Personalführung in der Gesamtorganisation wird dieser Aspekt der Rollenerwartung entweder global-lapidar oder sehr differenziert abgehandelt¹⁾. Bei der ersten Variante (global-lapidar) wird meist übersehen, daß die Übertragung von Führungsfunktionen und von Verantwortung für Mitarbeiter aus betriebswirtschaftlicher Sicht gleichzusetzen ist mit der Übertragung von (Human-) Kapital und der Verpflichtung zu dessen Bewahrung, Mehrung und Verzinsung.

Hat dieser Gedanke in der Literatur zwar bereits Bedeutung erlangt, so ist er in der Praxis noch nicht zur Selbstverständlichkeit geworden, weil die Messung von Erträgen und Aufwendungen und die Gegenüberstellung in einer abteilungsbezogenen G- und V-Rechnung auf erhebliche (nach Ansicht des Verfassers aber durchaus lösbare) Probleme stößt. So errechnete Block die Aufwendungen für eine Führungskraft, welche akquiriert

¹⁾ Vgl. Bertelsmann AG: Unternehmensverfassung, 1978

und eingearbeitet wird, dann aber wieder kündigt, in der Größenordnung von 150000 DM¹⁾. Vollkommen unberücksichtigt bleiben in dieser Rechnung die Kosten, die dadurch entstehen, daß seitens der Mitarbeiter infolge der Diskontinuität in der Führung ebenfalls negative Effekte entstehen.

Eine Präzisierung erfährt der Punkt „Mitarbeiterführung“ in der Stellenbeschreibung dann, wenn Personalführung seitens der Organisationsleitung als gleichgewichtige unternehmerische Funktion neben Marketing, Einkauf, Finanzierung und Fertigung gesehen wird. Die Etablierung eines Vorstandsressorts Personal ist hierfür allerdings noch keine hinreichende Bedingung. Erheblich bedeutsamer als diese Maßnahme sind:

- Die Praktizierung eines akzeptierten, einheitlichen Führungsverhaltens durch die Unternehmensleitung (Vorbildwirkung).
- Die Sanktionierung des Führungsverhaltens aller Führungskräfte.
- Die Stellenbesetzung, bei der fachliche und Führungsgesichtspunkte ausgewogen berücksichtigt werden.

Als Maßnahmen zur Verwirklichung dieser Bedingungen werden oft Führungsgrundsätze oder -richtlinien eingeführt²⁾. Sie liefern globale Verhaltensrichtlinien für Vorgesetzte. Zur Kritik an Führungsgrundsätzen sind folgende Argumente denkbar:

- Unzureichende Meßbarkeit
- Mangel an normativer Begründung
- Allgemeine Formulierung, so daß sie in der praktischen Situation keine echte Hilfestellung bieten.

Wenn diese Nachteile durch klare Formulierung und bessere Operationalisierung beseitigt werden und Führung quantifizierbar und meßbar gemacht wird, erhalten Führungsgrundsätze im Rahmen eines lebendigen Personalführungskonzepts großen Stellenwert.

¹⁾ Vgl. Block, B.: Fehlbesetzungen, 1982, S. 28–33

²⁾ Vgl. Messerschmitt-Bölkow-Blohm GmbH: Führungsgrundsätze, 1980

Rollenerwartungen an Positionsinhaber, dargestellt in Form von schriftlichen Stellenbeschreibungen, enthalten demnach Aufgaben und Führungselemente. Bemerkenswert ist daran, daß hierbei *eine* Interessengruppe (Organisationsleitung) Annahmen über die Interessen *einer anderen* Interessengruppe (Organisationsmitglieder) trifft, aus diesen Annahmen Soll-Größen ableitet (z.B. „Mitarbeiter wollen kooperativ geführt werden“) und diese Soll-Größen (kooperative Führung) als instrumental für die Erreichung der Organisationsziele betrachtet. Woher diese Annahmen ihre Legitimation erfahren, bleibt bei der Veröffentlichung von Führungsgrundsätzen für die Organisation meistens unklar.

Andererseits ist nicht auszuschließen, daß Vorgesetzte der nächsthöheren Ebenen in der Lage sind, valide Aussagen darüber zu machen, wie die unterstellten Vorgesetzten die Erwartungen ihrer Mitarbeiter erfüllen (Ist-Größe) und umgekehrt auch Mitarbeiter gültige Aussagen treffen können, ob ihr Vorgesetzter die Leistungen erbringt, die seine Vorgesetzten von ihm fordern.

Daß die Art und Weise, wie Führungskräfte ihre Funktion „Mitarbeiterführung“ wahrnehmen den Organisationserfolg positiv oder negativ beeinflusst, steht in der Praxis meist nicht zur Diskussion¹⁾. Allein der Umstand, daß im Durchschnitt ein halbes Prozent der Lohn- und Gehaltssumme für Führungskräfte-Weiterbildung ausgegeben wird, sowie die ständig wachsende Zahl von Management-Trainern belegt diesen Glauben.

Die Erforschung des Zusammenhangs von Führungsverhalten und Organisationserfolg hat unterschiedliche Motive:

Instrumental: Zufriedenheit mit dem Führungsverhalten führt zu Produktivität; zufriedene Mitarbeiter sind produktive Mitarbeiter.

Normativ: Verpflichtung der Organisation, die Bedürfnisse der Mitarbeiter nach Anerkennung und Selbstverwirklichung zu befriedigen²⁾. Steinmann sieht hierin implizit das Eingeständnis des Großunternehmens, daß

¹⁾ Vgl. Neuberger, O.: Führungsverhalten, 1976, S. 11

²⁾ Vgl. Steinmann, H. et al.: Führungsfunktionen II, 1974, S. 316

von einem partnerschaftlichen, gleichberechtigten Nebeneinander der beiden Interessengruppen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, wie es in der klassischen Lohntheorie unterstellt wird, nicht mehr ausgegangen werden kann.

Gesetzlich: Artikel 14 Satz 2 des Grundgesetzes schreibt die Sozialbindung des Eigentums vor¹⁾. Hier spielt speziell die Frage eine Rolle, wie z.B. Produktionsmethoden die Bedürfnisse der Mitarbeiter beeinträchtigen.

Die häufige Verwendung von Stellenbeschreibungen als Ausdruck explizit formulierter Rollenerwartungen hat die Nützlichkeit des Rollenkonzepts für die praktische Anwendung deutlich gemacht. Dabei zeigen sich gegenüber dem Eigenschaftsansatz folgende Stärken:

- Nicht die Person, sondern die Interaktion von Positionen und Organisationsmitgliedern ist Ausgangspunkt der Betrachtung. Fällt ein Organisationsmitglied aus, übernimmt ein anderes dieselbe Rolle.
- Die Rollenerwartungen, konkretisiert in Stellenbeschreibung und Stellenwert, umfassen Pflichten, aber über den Stellenwert auch Rechte und Privilegien des Stelleninhabers.
- Rollen erleichtern die Vorhersagbarkeit von Verhalten. Die soziale Interaktion wird erleichtert. Verhaltens- und Umweltkomplexität werden reduziert²⁾.
- Rollen lassen sich graphisch darstellen. Ein Organigramm bedient sich des Rollenbegriffs in seiner gesamten Dimensionalität (vor allem der Facetten: Konsens, Bekanntheitsgrad, Allgemeinheitsgrad), um ein stukturgetreues, vereinfachtes Abbild der Organisation herzustellen. Organigramme ermöglichen auch die Darstellung von Doppelrollen durch die Darstellungsform „in Personalunion“ und geben somit erste Hinweise auf potentielle Rollenkonflikte.
- Das Rollenkonzept bietet durch die Begriffe
Intrarollenkonflikt: unvereinbare Erwartungen einer Rolle (z.B. Werkmeister: Vorgesetzter *und* Mitarbeiter)
Interrollenkonflikt: unvereinbare Erwartungen verschiedener Rollen (z.B. Familienvater und Karrieremann)
Erklärungskonzepte für Führungskonflikte.

¹⁾ Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung: Grundgesetz, 1949, S. 26–27

²⁾ Vgl. Wunderer, R., Grunwald, W.: Führungslehre, 1980, S. 129

Rollenbegriff, Position und Organigramm ermöglichen eine gute Darstellung einer Organisation. Dabei gibt das Organigramm Auskunft über Funktionen, Personen, Weisungsbefugnisse und Berichtswege. Organigramme sind allerdings zeitpunktbezogene Momentaufnahmen.

Zwischen der Rolle und den Positionsinhabern bzw. zwischen der Organisation und ihren Mitgliedern bestehen jedoch Wechselwirkungen: Die Art und Weise, wie Rollen vom Positionsinhaber wahrgenommen werden – bestimmt durch die Fähigkeiten (Eigenschaften?) des Rolleninhabers –, prägt ihre Bedeutung und langfristig das Bild der Organisation. Andererseits prägen die Rollen, die einer Person zugewiesen werden, die Entwicklung der Fähigkeiten des Positionsinhabers. Wenn mit Hilfe des Rollenbegriffs also Prozesse in Organisationen beschrieben werden sollen, so darf die Dynamik einer Rolle nicht vernachlässigt werden: Rollenerwartungen ändern sich im Laufe der Zeit. Auch ein Stellenbeschreibungssystem, das mit großem Aufwand eingeführt wird, ist dann nutzlos, wenn es nicht gepflegt und aktualisiert wird. Es muß also die erwähnte Dynamik dadurch berücksichtigen, daß in periodischen Abständen geprüft wird, ob

- die Position überhaupt noch existiert,
- die organisatorische Eingliederung noch dieselbe ist wie zum Zeitpunkt der Erstellung der Stellenbeschreibung,
- sich die Rollenerwartungen der Rollensegmente geändert haben.

Bei aller Prägnanz des Rollenkonzeptes bleibt einschränkend festzuhalten, daß es für praktische Zwecke nur dann Erklärungspotential besitzt, wenn die verschiedenen Rollenerwartungen *aller* relevanten Rollensegmente erschöpfend beschrieben werden. Wenn also mit Hilfe einer (Rollen-) Theorie Führungsphänomene erklärt werden sollen, bedeutet die Beschränkung auf die Rollenerwartungen eines Segments, nämlich der Organisationsleitung, eine künstliche Einschränkung der Erklärungsmöglichkeiten. Für das Verständnis von Führungsphänomenen sind die Rollenerwartungen der unterstellten Mitarbeiter von mindestens gleichrangiger Bedeutung wie die Rollenerwartungen der Organisationsleitung. Sanford bemerkt hierzu: „There is some justification for regarding the follower as the most important critical factor in any leadership event ...“¹⁾.

¹⁾ Sanford, F. H.: Authoritarianism, 1950, S. 4

Konsequenzen aus dem Rollenkonzept der Führung für Mitarbeiterbefragungen

Das Rollenkonzept liefert praktische Konstrukte zur Erklärung von Führungsphänomenen: Die Begriffe Position, Rolle, Rollensegment, Rollensender und -empfänger, Rollenkonflikte und schließlich die sechs Rollendimensionen (Verpflichtungscharakter, Identifikationsgrad, Allgemeingrad, Bekanntheitsgrad, Reichweite und Konsens) eignen sich (viel eher als Eigenschaftskonzepte) hervorragend, Fragen zur Führung bei der Ergebnisdiskussion von Mitarbeiterbefragungen zu beantworten.

Mitarbeiterbefragungen sollten neben dem tatsächlichen Führungsverhalten auch das erwartete Führungsverhalten originär messen. Für den direkten Vorgesetzten ist es oft wichtiger, zu erfahren, was seine Mitarbeiter erwarten, als die Annahmen der Organisationsleitung über das gewünschte Führungsverhalten zu kennen. Dieser Forderung wird in den empirischen Untersuchungen dieser Studie dadurch Rechnung getragen, daß die 40 Items zum Führungsverhalten sowohl „ideal“ als auch „real“ gemessen werden. Ideal bedeutet hierbei „gewünschtes Führungsverhalten“, real bedeutet das „tatsächliche Führungsverhalten“¹⁾.

Mitarbeiterbefragungen, in denen die Rollenerwartungen der Mitarbeiter erfaßt werden, ermöglichen die Überprüfung der Richtigkeit und Vollständigkeit der Annahmen der Organisationsleitung über das gewünschte Führungsverhalten. Begriffe wie „kooperativer Führungsstil“ erhalten ihre empirische Konkretisierung durch die Aussagen der betroffenen Mitarbeiter.

2.3.3 Situative Ansätze der Führungsforschung am Beispiel von Fiedlers Kontingenzzmodell

Anders als der Eigenschaftsansatz und der Rollenansatz versuchen Situationstheorien, Führung aus dem Zusammenspiel von Führung und Situation zu klären. Dadurch wird die Führungsforschung komplexer. Was zur

¹⁾ Vgl. Kap. 2.3.6, S. 65

Situation zählt und was nicht, läßt sich allerdings nicht eindeutig beantworten. Häufig beruht die Anzahl berücksichtigter Situationselemente auf Ermessensentscheidungen des Forschers.

Mit der Ausweitung der Führungsforschung auf die Situation will man untersuchen, durch welche Kombination von äußeren Bedingungen und Führungsverhalten definierte Outputs (Leistung, Kohäsion, Zufriedenheit) am sichersten erreicht werden. War im Eigenschaftsansatz noch die Person des Führers letzte Erklärungsinstanz, so betrachten die situativen Führungstheorien zusätzlich Umweltsegmente, die auf die Outputs, aber auch auf das Führungsverhalten Einfluß ausüben. Führung wird dadurch zum Prozeß *verschiedener* Wirkungsfaktoren.

Eine der prominentesten situativen Führungstheorien soll im folgenden skizziert werden.

Fiedlers Kontingenzmodell effektiver Führung¹⁾ (contingere, lat. = ergreifen, angehen) hat in der Literatur, aber auch in der Praxis deshalb besondere Beachtung gefunden, weil es Situationsvariable ausdrücklich benennt und damit dem Wunsch der Praxis nach greifbaren Größen ähnlich nachgekommen ist wie Maslows²⁾ Motivationstheorie mit der Benennung verhaltenssteuernder menschlicher Bedürfnisse oder Herzberg mit seiner 2-Faktoren-Theorie der Arbeitszufriedenheit³⁾. Fiedlers Kontingenzmodell berücksichtigt die Situation als intervenierende Variable. Erstmals stellt Fiedler Hypothesen auf, nach denen die Effektivität der Führung (gemessen am Output der Geführten) aus der Wechselwirkung von Führungsstil und situationaler Günstigkeit erklärt wird.

Führungsstil wird definiert als „... the underlying need structure of the individual which motivates his behavior in various leadership situations“⁴⁾. Damit wird zum Ausdruck gebracht, daß die Art des Führungsverhaltens aus unterschiedlichen Bedürfnissen gespeist wird, eine Definition, die der

¹⁾ Vgl. Fiedler, F. E.: Effectiveness, 1967, S. 146

²⁾ Vgl. Maslow, A. H.: Motivation, 1943, S. 370–396

³⁾ Vgl. Herzberg, F. et al.: Motivation, 1959, S. 79–83

⁴⁾ Fiedler, F. E.: ebenda, S. 36

psychoanalytischen Vorgehensweise nahekommt. Fiedler faßt Führungsstil als ein eindimensionales Kontinuum mit den beiden Polen „aufgabenbezogener, direkter“ und „personenbezogener, nichtdirektiver“ Führungsstil auf.

Er operationalisiert den Führungsstil durch 16 Items eines Polaritätenprofils, auf welchem der untersuchte Führer denjenigen Mitarbeiter beschreibt, mit dem er im Laufe seines „Führungslebens“ am schlechtesten zusammengearbeitet hat (Selbstbeschreibung). Das Ergebnis dieser Messung ergibt den LPC-Score (Least-Preferred-Coworker). Relativ hohe LPC-Scores werden als Beleg für personenbezogenen, niedrige LPC-Scores als Beleg für aufgabenbezogenen Führungsstil gewertet.

Die situationale Günstigkeit fungiert im Kontingenzmodell als moderierende Variable. Sie soll das Ausmaß widerspiegeln, in dem die Situation ein bestimmtes Führungsverhalten positiv oder negativ im Hinblick auf die Outputvariable Gruppeneffektivität beeinflusst. Situation beschreibt Fiedler als hinreichend erfaßt durch folgende Situationselemente:

- 1) Positionsmacht des Führers: Sie beschreibt die Anzahl und die Qualität der Mittel, mit denen der Vorgesetzte seine Gruppe zur Ausrichtung auf die Organisationsziele anhalten kann (formelle Machtgrundlagen).
Hypothese: Je größer die Positionsmacht, desto günstiger ist die Situation für den Vorgesetzten.
- 2) Aufgabenstruktur: Sie beschreibt die Komplexität der Gruppenaufgaben. Komplexe Aufgaben zeichnen sich aus durch: Vielzahl der Lösungswege, Unklarheit der Teilaufgaben, lange Rückkoppelungszeiten über Erfolg und Mißerfolg. Einfache Aufgaben hingegen erfüllen diese Kriterien mit jeweils umgekehrtem Vorzeichen.
Hypothese: Je höher die Aufgabenstruktur (z. B. Fließbandfertigung versus strategische Planungsaufgaben), desto günstiger ist die Situation für den Vorgesetzten.
- 3) Beziehung zwischen Führer und Geführten: Damit werden die affektiven Beziehungen zwischen der Gruppe und dem Vorgesetzten erfaßt¹⁾.
Hypothese: Je besser die Beziehungen, desto günstiger ist die Situation für den Vorgesetzten.

¹⁾ Vgl. Fiedler, F. E. et al.: Improving effectiveness, 1976, S. 39

Fiedler gewichtet die drei Situationselemente in aufsteigender Reihenfolge. Somit ist die Beziehung Führer/Geführter am bedeutsamsten.

Das Kontingenzmodell

Fiedler konzipiert sein Kontingenzmodell der Führung, um Führungsstil und Gruppenoutput in Beziehung zu setzen. Die drei Situationselemente werden von ihm dichotomisiert, so daß sich insgesamt $2^3 = 8$ Möglichkeiten „situationaler Günstigkeit“ ergeben. Die Ergebnisse seiner Untersuchungen stellt er in einer zweidimensionalen Grafik dar: Die Abszisse repräsentiert die situationale Günstigkeit (im Ursprung am größten, dann fallend). Die Ordinate zeigt den Zusammenhang zwischen LPC-Score und Gruppenoutput.

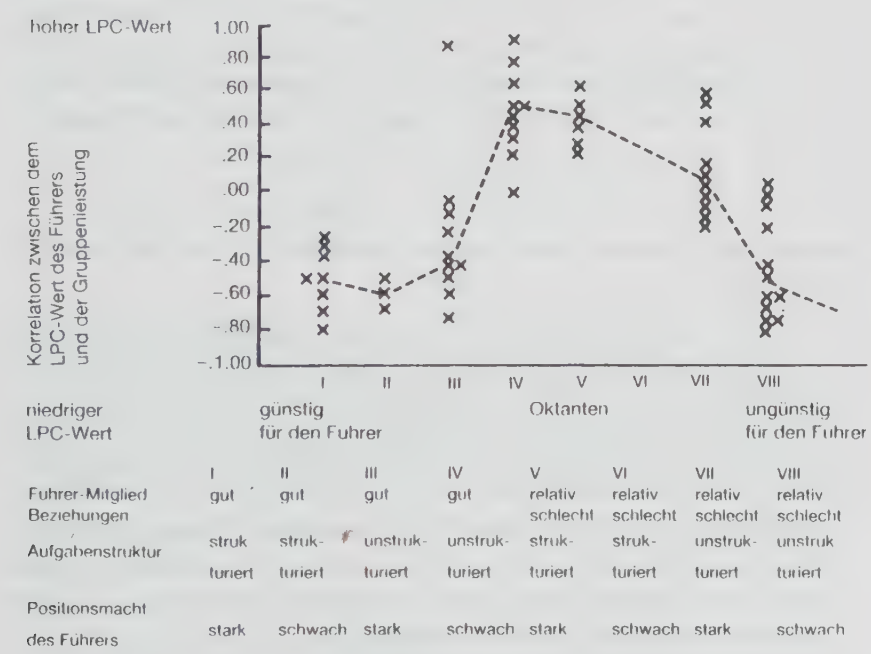


Abb. 4: Fiedlers Kontingenzmodell¹⁾

¹⁾ Fiedler, F. E.: Effectiveness, 1967, S. 146

Nach dieser Darstellung korrelieren personenbezogener, nicht direkter Führungsstil (hoher LPC-Score) und hohe Gruppenleistung in Situationen mittlerer Günstigkeit positiv. In besonders guten (Situation I, II, III) oder besonders schlechten Situationen (Situation VII, VIII) läßt sich hoher Gruppenoutput am besten mit aufgabenbezogenem, direkтивem Führungsstil (niedriger LPC-Score) erzielen. Dieser Sachverhalt wird als die „spezielle Kontingenzhypothese“ bezeichnet.

Die Kritik an Fiedlers Kontingenzmodell wird an anderer Stelle ausführlich dargestellt¹⁾. Sie richtet sich gegen die unzureichende Operationalisierung der drei Variablengruppen (unabhängiger Führungsstil, moderierende Situationsvariable, abhängiger Gruppenoutput).

Kritik wird ferner vorgebracht gegen die Eindimensionalität des Führungsstils, die Art der Variablenmessung (z. B. Selbstbeschreibung mit Hilfe des LPC-Scores), die unzureichende Validität der Verfahren, die Definition des Führungsstils, die mangelhafte Unabhängigkeit der Variablenklassen (z. B. Positionsmacht und Führungsstil), die Gewichtung der Variablen und gegen den ideologischen Vorschlag, ggf. die Situation bewußt zu verschlechtern, um bei einem gegebenen Führungsstil höheren Output zu erzielen.

Lediglich zwei Meßprobleme, die im Zusammenhang mit dieser Arbeit interessieren, seien kurz herausgegriffen:

- 1) Der LPC-Score als Maß für personen- oder aufgabenorientierten Führungsstil wird nach Fiedlers Vorstellung auf dem Wege der Selbstbeschreibung ermittelt. Wie Nealey und Blood erforschten, besteht allerdings kein Zusammenhang zwischen dem LPC-Wert des Vorgesetzten und dem Verhalten, wie es seine Mitarbeiter beschreiben²⁾.
- 2) Auch die als wichtigste bezeichnete Situationsvariable, die Führer-Geführten-Beziehung, wird nicht auf dem Weg der Mitarbeiterbefragung, sondern vom Vorgesetzten selbst mit Hilfe eines 7 Items umfassenden Polaritätsprofils gemessen³⁾.

¹⁾ Vgl. Schreyögg, G.: Inhumane Sozialtechnologie, 1980

²⁾ Vgl. Nealey, S. M., Blood, M. R.: Leadership performance, 1968, S. 414-422

³⁾ Vgl. Fiedler, F. E. et al.: Improving effectiveness, 1976, S. 39

Will man in diesem Zusammenhang die Erkenntnisse der Rollenkonzeption der Führung einbeziehen, so sollten zumindest diese Variablen originär, d.h. bei den *Betroffenen*, gemessen werden, also auch bei den Mitarbeitern. Fiedlers Vorschlag ermöglicht lediglich die Perzeption dieser Variablen durch den Vorgesetzten. Problematisch erscheint diese Vorgehensweise vor allem bei Vorgesetzten mit geringer Selbstdistanz und geringer Kritiktoleranz, also vermutlich solchen, die am dringendsten ihren Führungsstil überprüfen sollten.

Die spezielle Kontingenzhypothese ist in einer Reihe von empirischen Untersuchungen getestet worden¹⁾. Diese Überprüfung erfolgte, indem die von Fiedler für die einzelnen Oktanten postulierten Korrelationen zwischen LPC-Score und Gruppenoutput mit den Korrelationen aus anderen Untersuchungen verglichen wurden. Während Fiedler²⁾ zu dem Ergebnis kommt, daß seine Hypothese auch durch die anderen Studien belegt wird, sind Neuberger³⁾ und Schreyögg⁴⁾ zurückhaltender. Schreyögg bemängelt, daß die Bestätigung der Kontingenzhypothese nur unter großzügigster Handhabung des statistischen Signifikanzniveaus zulässig ist.

Beide Autoren stellen trotz ihrer Kritik Fiedlers Verdienst heraus, als erster eine situative Theorie der Führung formuliert und Variablen benannt zu haben, durch welche sich die Situation konkretisieren läßt.

Für praktische Zwecke (z. B. bei der Verwendung in Management-Trainings) eignet sich das Kontingenzmodell allerdings nur bedingt. Sein Vorteil liegt zweifellos in der Einbeziehung der Situation in die Diskussion der Führungsproblematik. Dies entspricht durchaus den „praktischen Erfahrungen“ von Führungskräften. Die „Situation“ wird von ihnen besonders gern als Erklärung für eigenes Fehlverhalten oder Versagen herangezogen. Wollte man das Kontingenzmodell in Organisationen als

¹⁾ Vgl. Mertens, W.: Kontingenzmodell, 1972

Neuberger, O., Roth, B.: Führungsstil und Gruppenleistung, 1974, S. 133–144

Sarges, W.: Führungsstil und Leistung, 1974, S. 77–198

Chemers, M. M., Rice, R. W.: Examination of contingency model, 1974, S. 91–123

²⁾ Vgl. Fiedler, F. E.: Validation, 1971, S. 128–148

³⁾ Vgl. Neuberger, O.: Führungsverhalten, 1976, S. 232

⁴⁾ Vgl. Schreyögg, G.: Führungsstil und Effektivität, 1972, S. 20–36

Führungsmodell etablieren, so dürften sich folgende Schwierigkeiten ergeben:

- Das Modell empfiehlt aufgaben- oder personenbezogenen Führungsstil, je nach situationaler Günstigkeit.
Die Messung der Situation selbst wäre bereits mit einem erheblichen Aufwand verbunden. Es ist auch nicht zu erwarten, daß alle Führungskräfte Fiedlers Situationsdefinition (Positionsmacht, Aufgabenstruktur und Beziehung Führer/Geführte) widerspruchlos hinnehmen würden. In der Tat hat die Reduzierung der Situation auf drei Variable etwas Willkürliches an sich.
- Aber selbst wenn es gelänge, für jede Position die Situation zu messen, ergäbe sich ein weiteres Problem: Angenommen, von zwei benachbarten Organisationseinheiten würde die eine dem dritten, die andere dem vierten Oktanten zugeordnet, so müßte die erste aufgaben-, die zweite personenorientiert geführt werden. Würde man diese Empfehlung als Personalberater, Management-Trainer oder Change-Agent naiv aussprechen, dürfte man über massiven Widerstand nicht erstaunt sein:
 - Die Empfehlung eines aufgabenorientierten Führungsstils steht nun einmal in krassem Widerspruch zu verbreiteten ethisch-moralischen Vorstellungen und Emanzipations- und Mitbestimmungsbestrebungen.
 - Die Empfehlung eines aufgabenorientierten Führungsstils steht auch in Widerspruch zu den vielfach verwendeten Führungsgrundsätzen, die ebenfalls in der Regel von demokratischem Gedankengut geprägt sind und den Mitarbeiter als Subjekt in den Mittelpunkt des Führungsprozesses stellen.

Trotz der vorgebrachten theoretischen, empirischen und praktischen Kritik ergeben sich aus Fiedlers Arbeiten wiederum

Konsequenzen aus der Situationstheorie für Mitarbeiterbefragungen.

- Mitarbeiterbefragungen sollten neben den speziellen Fragen zur Führung Situationsvariable einbeziehen.
- Die Auswahl motivationsrelevanter, zufriedenheitsbeeinflussender Situationsvariablen sollte aber aus Akzeptanzgründen in Zusammen-

arbeit mit den Organisationsmitgliedern vorgenommen werden. Während die Bedeutung des Führungsstils als Einflußfaktor der Gesamtzufriedenheit relativ unumstritten ist, dürften je nach Organisation unterschiedliche Situationsvariable von Bedeutung sein. So ergäben sich vermutlich in der Auswahl und Gewichtung von Situationsvariablen Unterschiede, würde man etwa ein Kaufhaus mit einem Forschungsbetrieb vergleichen. Neben den von Fiedler vorgeschlagenen Variablen zur Beschreibung der Situation wären etwa folgende Variable denkbar: Informationspolitik, Firmenimage, Firmenpolitik, objektive Arbeitsbedingungen, Interessenvertretung, Art der Aufgabe, Bezahlung und andere betriebliche Leistungen sowie Arbeitsplatzsicherheit¹⁾.

Diesen Forderungen wurde in den empirischen Studien dieser Arbeit dadurch Rechnung getragen, daß als Ergebnis einer Vorumfrage in dem untersuchten Industriebetrieb sieben Situationsvariable identifiziert wurden. Zusätzliche Situationsvariable wurden in einer kürzlich durchgeführten Mitarbeiterbefragung in einem Münchener Automobilbetrieb auf dem Wege einer Moderation mit dem oberen Führungskreis dieses Betriebes als relevant identifiziert²⁾.

Es sei allerdings hierzu bemerkt, daß sich eine solche Vorgehensweise nicht für die Ableitung einer Theorie empfiehlt, aufgrund welcher mit Hilfe von Wenn-dann-Sätzen Prognosen über erfolgreichen oder erfolglosen Führungsstil erstellt werden.

Die Einbeziehung der Situation in Mitarbeiterbefragungen hat noch einen anderen Vorteil: Da die Auswertung dieser Erhebungen im Regelfall wohl mit Hilfe der elektronischen Datenverarbeitung vorgenommen wird, dürfte es keine Schwierigkeiten bereiten, mit einer Regressionsrechnung den tatsächlichen Einfluß der Situation auf das Führungsverhalten auszurechnen. Die Mitteilung dieser Ergebnisse an die Führungskräfte ist je nach Resultat von besonderem pädagogischem Wert³⁾.

¹⁾ Vgl. Rosenstiel, L. v.: Betriebsklima heute, 1982, S. 463–469

Anm.: Auch Fiedler empfiehlt 1967 die Aufnahme neuer Situationsvariablen. Vgl. Fiedler, F. E.: Effectiveness, 1967, S. 169

²⁾ Vgl. Walther, A.: Arbeitszufriedenheit, 1983

³⁾ Anm.: Siehe hierzu Kap. 4.3.2.2, S. 176

2.3.4 Motivationale Führungstheorien

Die bisher geschilderten Führungstheorien, die Eigenschaftstheorie, die Rollentheorie und das situative Kontingenzmodell, geben noch keine befriedigende Antwort auf die Frage, wie das Führungsverhalten des Vorgesetzten das Verhalten und die Ergebnisse des einzelnen Mitarbeiters beeinflusst. Deshalb wurden vor allem in jüngerer Zeit motivationale Führungstheorien entwickelt, die die Beziehung „Vorgesetztenverhalten – Mitarbeiterverhalten“ in den Mittelpunkt stellen und dabei die Situation teilweise wieder außer acht lassen. Sie wurden ausgelöst und beeinflusst von den Ergebnissen der Motivationsforschung wie zum Beispiel Maslows Bedürfnispyramide¹⁾, Herzbergs Motivations-Hygiene-Theorie²⁾ und den Theorien zur Leistungsmotivation von Heckhausen³⁾, Atkinson⁴⁾ und McClelland⁵⁾.

Weil die motivationalen Führungstheorien mehr den Beeinflussungsvorgang erforschen, als nach konkreten (inhaltlichen) Motiven zu suchen, werden sie auch unter dem Begriff „Prozeßtheorien“ subsumiert. Da von Vorgesetzten erwartet wird, daß sie mit ihren Mitarbeitern Ziele vereinbaren und Wege zur Zielerreichung nennen, hat sich für diese Theorien außerdem der Begriff „Weg-Ziel-Theorie“ eingebürgert. Prozeßtheorien postulieren Zusammenhänge zwischen dem Vorgesetztenverhalten und der Motivation eines Mitarbeiters, bestimmte Handlungsalternativen zu wählen oder zu unterlassen, indem sie den Motivationsprozeß beschreiben. Stellvertretend für die motivationalen Führungstheorien seien die von House und die von Neuberger aufgeführt.

Die Weg-Ziel-Theorie von House⁶⁾

House beschreibt die Motivation des Mitarbeiters in Form einer Gleichung:

¹⁾ Vgl. Maslow, A. H.: Motivation, 1943, S. 370–396

²⁾ Vgl. Herzberg, F. et al.: Motivation 1959, S. 79–83

³⁾ Vgl. Heckhausen, H.: Leistungsmotivation, 1965, S. 602–702

⁴⁾ Vgl. Atkinson, J. W.: Leistungsmotivation, 1975, S. 391–431

⁵⁾ Vgl. McClelland, D. C.: Motive Acquisition, 1965, S. 321–333

⁶⁾ Vgl. House, R. J.: Path-goal theory, 1971, S. 321–338

$$M = IV_b + P_1 (IV_a + \text{Summe } (P_{2i} \times EV_i))$$

Darin bedeuten:

M: Gesamtmotivation eines Mitarbeiters.

IV_b : Intrinsische Valenz (= Wert) zielgerichteten Arbeitens, d. h. Spaß/Unlust des Mitarbeiters an seiner Arbeit selbst.

P_1 : Instrumentalität der Arbeit für die Zielerreichung, d. h. die Wahrscheinlichkeit, daß eine Arbeit (resp. eine eingeschlagene Arbeitsmethode) auch zu dem vereinbarten Arbeitsergebnis führt.

IV_a : Intrinsische Valenz der Zielerreichung, d. h. die individuell erlebte Freude, die mit der Zielerreichung (dem Ergebnis) verbunden ist.

P_{2i} : Instrumentalität des Ergebnisses für die extrinsischen Valenzen, d. h. die Wahrscheinlichkeit, daß ein Ergebnis zu Belohnungen führt.

EV_i : Extrinsische Valenz der Zielerreichung, d. h. der Wert, den Belohnungen wie Gehaltserhöhungen, Status, Anerkennung, Beförderungen für den betreffenden Mitarbeiter haben.

House postuliert, daß Vorgesetztenverhalten jede Variable dieser Gleichung beeinflußt. Das Ausmaß dieses Einflusses dürfte sich wie folgt gestalten:

- 1) Einfluß auf die Instrumentalitäten ist zu erzielen,
 - wenn der Vorgesetzte über mindestens so hohes Fachwissen verfügt wie sein Mitarbeiter und
 - wenn der Vorgesetzte Belohnungs-/Bestrafungspotential besitzt.
- 2) Einfluß auf die extrinsischen Valenzen ist möglich, wenn der Mitarbeiter den Vorgesetzten als Autorität bei der Setzung und Bewertung von Belohnungen akzeptiert.
- 3) Einfluß auf die intrinsischen Valenzen (der Tätigkeit und des Ziels) ist möglich, wenn der Vorgesetzte die intrinsischen Valenzen kennt und in der Lage ist, seine Mitarbeiter entsprechend einzusetzen.

House hat zu seiner Motivationsgleichung eine Reihe von Hypothesen formuliert und empirisch überprüft. Dabei untersuchte er die Wirkung mitarbeiterorientierten und strukturierenden (aufgabenorientierten) Vorgesetztenverhaltens auf die Motivation der Mitarbeiter. In der ersten

Fassung seiner Theorie berücksichtigt er dabei als Situationsvariable „Strukturiertheit der Aufgabe“¹⁾. Später (1974) erweitert er seine Theorie um weitere Situationsmerkmale. Eine ausführliche Schilderung der Ergebnisse findet sich bei Allerbeck²⁾.

Die Erweiterung des Weg-Ziel-Ansatzes durch Neuberger's Motivationsgleichung

Zur Vervollständigung des Ansatzes von House legt Neuberger folgende Motivationsgleichung vor:

$$M = \text{Summe } V_{Ti} + \text{Summe } V_{Te} \times P_{Te} + (\text{Summe } V_{Ei} + \text{Summe } V_{Ee} \times P_{Ee}) P_{TE}^{3)}$$

Darin bedeuten:

M: Gesamtmotivation eines Mitarbeiters.

V_{Ti} : Intrinsische Valenz (Wert) der Tätigkeit (= Weg).

V_{Te} : Extrinsische Valenz der Tätigkeit; d. h. die Begleitumstände einer Tätigkeit wie soziale Kontakte oder angenehme Arbeitsbedingungen; Büroarbeit versus Fließbandarbeit.

P_{Te} : Instrumentalität einer Tätigkeit für die extrinsische Valenz der Tätigkeit; d. h. die Wahrscheinlichkeit, mit der die Tätigkeit zu den erstrebten Begleitumständen auch tatsächlich führt.

V_{Ei} : Intrinsische Valenz der Ergebnisse.

V_{Ee} : Extrinsische Valenz der vom Vorgesetzten für die Ergebnisse vermittelten Belohnungen.

P_{Ee} : Instrumentalität eines Ergebnisses für die vermittelten Belohnungen.

P_{TE} : Instrumentalität einer Tätigkeit für ein Ergebnis.

Inhaltlich unterscheidet sich die Gleichung von Neuberger von der zuvor beschriebenen Gleichung von House nur durch den Summanden (Summe $V_{Te} \times P_{Te}$), der den Belohnungswert der extrinsischen Valenzen der Tätigkeit wiedergibt. Eine Tätigkeit an sich kann hohe Belohnungskapazi-

¹⁾ Vgl. House, R. J.: ebenda, S. 321–338

²⁾ Vgl. Allerbeck, M.: Probleme der Führungsforschung, 1977, S. 42–48

³⁾ Vgl. Neuberger, O.: Führungsverhalten, 1976, S. 252

tät besitzen oder auch nicht: So ermöglicht beispielsweise eine Sekretariatsstelle in der Geschäftsleitung bessere soziale Kontakte als die Tätigkeit in einem Schreibpool, die nur geringe, meist interne Kontakte anderer Qualität mit sich bringt.

Entsprechend der obigen Gleichung wird jede Verhaltensalternative unter 5 Aspekten betrachtet¹⁾.

- Was bringt das Verhalten unmittelbar für die Handelnden mit sich (Summe V_{Ti})?
- Welche Konsequenzen hat der Handelnde auf sein Verhalten von anderen, z. B. von Kollegen, zu erwarten (Summe $V_{Te} \times P_{Te}$)?
- Was bedeutet das Ziel, das mit dem Verhalten angestrebt wird, für den Handelnden (Summe V_{Ei})?
- Welche vom Vorgesetzten vermittelten Konsequenzen zieht die Zielerreichung nach sich (Summe $V_{Ee} \times P_{Ee}$)?
- Welche Beziehung besteht zwischen Verhalten und Zielerreichung (P_{Te})?

Mit der Vorlage motivationaler Führungstheorien wurde es erstmals möglich, die einzelnen Komponenten im Einflußversuch des Vorgesetzten in einem Ausdruck zusammenzufassen. Im Mittelpunkt der motivationalen Führungstheorien steht im Gegensatz zu den Eigenschaftstheorien nicht mehr der Vorgesetzte, sondern sein Mitarbeiter mit seiner Bereitschaft, Aktivitäten, die den Organisationszielen entsprechen, zu entfalten oder nicht. Der Begriff „Valenz“ bezeichnet darin die Attraktivität, die die Tätigkeiten und die Ergebnisse für den Mitarbeiter besitzen; der Begriff „Instrumentalität“ umschreibt die Annahmen über Wahrscheinlichkeiten, mit welchen bestimmte Ergebnisse erreicht werden. Ferner wird unterschieden zwischen intrinsischen und extrinsischen Valenzen, wodurch die Erkenntnisse der Leistungsmotivationsforschung in diese Führungstheorie eingeflossen sind.

¹⁾ Neuberger, O.: Führungsverhalten, 1976, S. 252

Der Erklärungswert motivationaler Führungstheorien für praktische Führungsprobleme konnte gegenüber den zuvor genannten Theorien erheblich gesteigert werden. Diese These sei anhand von Beispielen erläutert, die sich in den Ergebnisdiskussionen von Mitarbeiterbefragungen zeigen:

Beispiel 1:

Mitarbeiter bemühen sich, sich innerhalb des Unternehmens versetzen zu lassen, obwohl damit keine Einkommenssteigerung möglich ist.

Potentielle Ursachen:

- Die neue Stelle bietet bessere Arbeitsbedingungen (V_{Te} größer).
- Die neue Tätigkeit beinhaltet höheren inneren Belohnungswert (V_{Ti} größer).
- In der neuen Tätigkeit werden sie konsequenter dafür bezahlt, wofür sie arbeiten (P_{TE} größer).

Beispiel 2:

Mitarbeiter zeigen ein Verhalten, das vorrangig ihrer beruflichen Karriere dient, ihre eigentliche Arbeit überlassen sie anderen. Ergebnisse ihrer Tätigkeiten sind dann gute Kontakte „nach oben“, nicht aber gelöste Aufgaben. Beförderung erfolgt nicht nach Leistung, sondern nach den erwähnten guten Beziehungen.

Ursache:

Es entfällt der Zusammenhang zwischen der eigentlichen Tätigkeit und den Konsequenzen ($P_{TE} = 0$).

Beispiel 3:

Mitarbeiter kommen beruflich nicht weiter und definieren ihre Aufgaben selbst.

Ursache:

Ihre Ergebnisse werden nicht sanktioniert ($P_{Ee} = 0$). Der Zusammenhang zwischen Tätigkeit und Ergebnis ist unklar ($P_{TE} = 0$); die selbst definierte Aufgabe erhöht die intrinsische und extrinsische Valenz der Tätigkeit (V_{Ti} und V_{Te} werden größer).

Diese drei Beispiele mögen genügen, um den Nutzen dieser Führungstheorien für praktische Zwecke zu belegen. Vor allem Beispiel 2 und 3 zeigen die für die Organisationsziele Lokomotion und Kohäsion äußerst disfunktionalen Wirkungen nicht wahrgenommener Führungsfunktionen des Vorgesetzten. Auch nach Nebergers Ansatz ist es eben die vornehmliche Aufgabe von Vorgesetzten, auf alle Variablen der Gleichung im Sinne der Organisationsziele gestaltend und aktiv Einfluß zu nehmen.

Beispiele wie diese lassen sich häufig in großen Organisationen, vor allem im Verwaltungssektor, ausfindig machen. Sie zeigen darüber hinaus, daß die Nichtwahrnehmung von Führungsfunktionen nicht etwa dazu führt, daß gar nichts passiert, sondern machen deutlich, daß Mitarbeiter je nach Veranlagung darauf ganz unterschiedlich reagieren: Entweder sie verlassen die Organisationseinheit, oder sie erforschen die undurchsichtigen Mechanismen des Weiterkommens („auch Radfahrertum“ genannt), oder aber sie beschäftigen sich mit Tätigkeiten, die sie persönlich interessieren. Schlimmstenfalls entscheiden sie sich für Nichtstun, was nicht selten mit Alkoholkonsum verbunden ist.

An diesen Beispielen mangelhafter Wahrnehmung von Führungsfunktionen zeigt sich außerdem die Macht oder Ohnmacht von Vorgesetzten. Gelingt es Vorgesetzten z. B. nicht, Ergebnisse konsequent zu sanktionieren, also auf P_{Ec} gestalterisch Einfluß zu nehmen, so dürften ihre Einflußversuche bei Mitarbeitern scheitern, deren Motivation entscheidend von extrinsischen Valenzen der Ergebnisse abhängt. Versäumen es Vorgesetzte andererseits, die Arbeitsgebiete den Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter anzupassen, so führt dies bei den Mitarbeitern zu mangelnder intrinsischer Motivation ($V_{Ti}, V_{Ei} = 0$) oder aber dazu, daß die geplanten Ergebnisse gar nicht erst erreicht werden ($P_{TE} = 0$).

Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive handelt es sich hierbei um Aufwand, dem letztlich kein Ertrag mehr gegenübersteht. Die Beispiele zeigen ferner, wie wichtig es ist, die Art der Wahrnehmung von Führungsfunktionen nicht dem Zufall zu überlassen, sondern nach Meßmethoden zu suchen, die der Organisationsleitung valide Ergebnisse darüber liefern, wie die Führungskräfte tatsächlich führen.

Ergänzend sei der Erklärungswert der motivationalen Führungstheorie an einem Positiv-Beispiel erläutert:

Beispiel 4:

Mitarbeiter zeigen Höchstleistungen, obwohl diese nicht durch Geld (Überstundenzuschläge, Prämien) oder Beförderung honoriert werden. Allein der intrinsische Belohnungswert (V_{Ti} und V_{Ei}) ist hinreichend, es spielt keine Rolle, daß keine extrinsischen Konsequenzen folgen (V_{Ee} und $P_{Ee} = 0$). Dieses Beispiel zeigt ein Phänomen, das auch die Leistungsmotivationsforschung untersucht.

Zum Beispiel befassen sich Lawler und Porter in ihrem Erwartungs-Valenz-Modell mit derartigen Phänomenen¹⁾. Auch das von Rotter vorgelegte Konzept der allgemeinen Erwartungseinstellung „Interne versus externe Bekräftigungsüberzeugung“ hilft, derartiges, häufig vorfindbares Verhalten zu erklären²⁾. Dabei geht es um die Einstellung des Individuums, ob es autonom die Konsequenzen seines Handelns bestimmen kann oder ob dies durch andere (Vorgesetzte) festgelegt wird.

Würde man die Motivationsgleichung, ausgehend von der Beschreibung der dyadischen Beziehung Vorgesetzter–Mitarbeiter, ausweiten auf die Beschreibung von Motivationsprozessen von Organisationen, etwa indem man unterstellt, daß die Instrumentalitäten nicht das Ergebnis individueller Vereinbarungen sind, sondern über Normen und Wertvorstellungen gruppen- oder organisationsabhängig vermittelt werden, ließen sich mit Hilfe der aufgeführten motivationalen Führungstheorien auch Wachstum und Zerfall von Organisationen beschreiben, ein Problem, das ebenfalls in Mitarbeiterbefragungen auftrat.

Beispiel 5:

Aufgrund langfristiger Programme sei in der Organisation X die materielle Existenz gesichert. Infolge der fehlenden Notwendigkeit, sich am Markt zu behaupten, entstehen im Vorstand der Organisation Machtauseinandersetzungen.

¹⁾ Vgl. Lawler, E. E., Porter, E. W.: Managerial performance, 1968, S. 122–133

²⁾ Vgl. Rotter, J. B.: External and internal control, 1971, S. 37–42, 58f.

zungen. Die Vorstandsmitglieder gewähren extrinsische Valenzen, wie Beförderung, vorrangig für konformes Verhalten. Nicht mehr leistungsbezogene Tätigkeit, sondern meinungskonformes Verhalten wird honoriert. Es ändert sich somit P_{Ee} , d. h. die Instrumentalität eines Ergebnisses für die vermittelten Belohnungen. Über einen längeren Zeitraum rekrutiert sich die Führungsmannschaft aus solchen Organisationsmitgliedern, die die gewünschten Ergebnisse am besten hervorbringen. Auch diese Führungskräfte beeinflussen die extrinsischen Valenzen der Ergebnisse ihrer Mitarbeiter, somit wiederum P_{Ee} , also die Instrumentalität der Ergebnisse für die vermittelten Belohnungen.

Die Marktsituation ändert sich. Sie fordert vom Unternehmen Innovationen, neue Produkte und deren Vertrieb auf ggf. neuen Absatzmärkten. Diese erforderlichen Neuerungen sind mit den etablierten „Leistungsnormen“ jedoch nicht in Einklang zu bringen. Infolgedessen ist das Überleben der Organisation X bedroht.

An diesem Beispiel wird außerdem folgendes deutlich: In den motivationalen Führungstheorien, die ursprünglich als Beschreibungskonzept eines zweiseitigen Motivationsvorganges zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter dienten, finden sich situationale Bedingungen, wie zum Beispiel das „Organisationsklima“, wieder. Sie sind enthalten in den von den Individuen subjektiv erlebten Instrumentalitäten, aber auch in der Wahrnehmung intendierter Beeinflussungsversuche der Vorgesetzten auf die extrinsischen Valenzen der Leistungsergebnisse.

Neuberger schreibt hierzu:

„An dieser Stelle zeigt sich am deutlichsten die Globalität des Weg-Ziel-Ansatzes, denn die Mannigfaltigkeit objektiv registrierbarer situativer Umstände ist jeweils umzurechnen in die Größen P_{Te} , P_{Ee} und P_{TE} . Andererseits liegt hier aber auch ein entscheidender Vorteil: Die unüberschaubare Vielfalt der Situationsbedingungen wird komprimiert auf wenige verhaltens- und zielrelevante Einflußgrößen.“¹⁾

¹⁾ Neuberger, O.: Führungsverhalten, 1976, S. 254

Das Beispiel zeigt außerdem, daß das, was als Situation zur Erklärung der Restvarianz im Führungsverhalten herangezogen wird, letztlich ebenfalls von Menschen gestaltet wird. In der individuellen Situation, in der Führungsverhalten gemessen wird, umschreibt die „Situation“ den Datenkranz, innerhalb dessen die Einflußversuche unternommen werden. Damit wird deutlich, daß der Führungsprozeß nicht isoliert betrachtet werden darf. Durch die Einbeziehung der Situation wird Führung ihrer elitären Komponente entkleidet und in die Reihe anderer Determinanten des Mitarbeiterverhaltens eingeordnet.

Trotz ihres hohen Erklärungsbeitrages für Führungsphänomene unterliegen die motivationalen Führungstheorien folgenden Einschränkungen:

- Eine empirische Überprüfung und Verifizierung dieser Theorien dürfte allein schon deshalb auf Schwierigkeiten stoßen, weil die Operationalisierung der einzelnen Variablen nicht oder zumindest nur unzureichend vorgenommen werden kann. Die multiplikative Verknüpfung von Instrumentalitäten und Valenzen wird an keiner Stelle theoretisch oder empirisch begründet.
- Der Einfluß situativer Faktoren ist nur mittelbar in den Instrumentalitäten erfaßt. Dadurch wird verschleiert, welche Varianzanteile der Motivation individuen- und welche situationsspezifisch sind.
- Wie stark Vorgesetzte durch ihr Verhalten die einzelnen Variablen der Gleichung beeinflussen, ist bisher ungeklärt.
- Die Theorien geben auch keine Anweisungen dafür, wie die Vorgesetzten auf die Valenzen und Instrumentalitäten Einfluß nehmen müssen, um die Motivation der Mitarbeiter zu optimieren. Es fehlt der Hinweis darauf, daß sich auch intrinsische Valenzen „abnutzen“ können. Eine Tätigkeit, ein Ergebnis, das heute als belohnend perzipiert wird, kann morgen nur noch geringen Aufforderungscharakter besitzen.
- Während dem mit Lern-, Motivations- und Führungstheorien vertrauten Forscher der Erklärungswert motivationaler Führungstheorien hoch erscheinen mag, dürften sie für die Klärung von Führungsproblemen in der Praxis von geringerem Nutzen sein. Sie setzen ein gutes Maß

an soziopsychologischem Wissen voraus, um vom Vorgesetzten überhaupt verstanden zu werden. Darüber hinaus dürften sie auch aufgrund ihrer Komplexität und ihrer scheinbaren mathematischen Basis angegriffen werden. Konzepte wie das Harzburger Modell¹⁾ oder das Verhaltensgitter von Blake und Mouton²⁾ sind dagegen eingänglicher.

Konsequenzen aus motivationalen Führungstheorien für Mitarbeiterbefragungen

- Motivationale Führungstheorien liefern eine Vielzahl von Hinweisen auf motivationsrelevante Verhaltensweisen von Vorgesetzten. Für die empirische Prüfung und die Konzipierung eines geeigneten Meßinstruments wäre ein rein deduktives Vorgehen denkbar, in dem die Variablen der Motivationsgleichung einzeln operationalisiert würden.
- Motivationale Führungstheorien liefern Erklärungskonzepte dafür, daß die Motivation der Mitarbeiter individuell unterschiedlich ausfallen kann. Das kann im einfachsten Fall an den unterschiedlichen intrinsischen Valenzen liegen. Es kann aber auch ein Hinweis darauf sein, daß die Beeinflussungsversuche des Vorgesetzten auf Instrumentalitäten und Valenzen wegen mangelnder Sensitivität von unterschiedlichem Erfolg waren. Analog dazu kann auch die Zufriedenheit mit dem Vorgesetztenverhalten sehr unterschiedlich ausfallen, was sich in der Errechnung der Varianz der Items und der Content-Werte in den empirischen Studien dieser Arbeit gezeigt hat³⁾.
- Motivationale Führungstheorien machen deutlich, welche Anforderungen implizit an die Sensibilität und das soziale Geschick derjenigen Organisationsmitglieder zu stellen sind, welche Führungspositionen bekleiden oder übernehmen sollen.

¹⁾ Vgl. Höhn, R., Böhme, G.: Führungsbrevier, 1969

²⁾ Vgl. Blake, R., Mouton, J. S.: Verhaltenspsychologie, 1980, S. 24–28

³⁾ Vgl. Kap. 2.3.6, S. 65 und Kap. 4.1, S. 106

2.3.5 Empirische Studien zum Führungsverhalten: Die Ohio-Schule und Folgestudien

Neben der theoretischen Herleitung von Bedingungen, Arten und Wirkungen der Führung gingen amerikanische Forschergruppen in den 50er Jahren in umfangreichen Untersuchungen daran, einzelne Aspekte des Führungsverhaltens empirisch zu erfassen. Ausgehend von den entmutigenden Ergebnissen des Eigenschaftsansatzes, der nach Vorlage der Sammelreferate von Bird¹⁾ und Stogdill²⁾ vorerst nicht weiterverfolgt wurde, legte vor allem die Ohio-Gruppe der Ohio State University um Fleishman und Hemphill den Schwerpunkt ihrer Aktivitäten auf das Führungsverhalten. Diese Forscher setzten also in dem später von Roth beschriebenen Abstraktionsprozeß (Verhalten → Eigenschaft) erheblich weiter vorn an als der Eigenschaftsansatz³⁾.

Das erste Ergebnis dieser Arbeiten, der „Leader Behavior Description Questionnaire“ (LBDQ), ist ein 150 Items umfassender Fragebogen zum Vorgesetztenverhalten.

Im Gegensatz zu den vorher genannten Theorien geht es bei derartiger Vorgehensweise nicht darum, Führung deduktiv, aus einer Theorie abgeleitet zu erklären, sondern induktiv Beschreibungskategorien zu entwickeln, mit welchen die unterschiedlichen Arten, wie Führung ausgeübt wird, gemessen werden. Mit Hilfe dieser Methode läßt sich pro Führungskraft ein spezifisches Profil erstellen, das, je nach Fragestellung, auch zu Vergleichszwecken herangezogen werden kann.

Drei Fragen sind in diesem Zusammenhang zu beantworten:

1. Wessen Verhalten soll beschrieben werden?
2. Welche Verhaltensweisen sind Führungsverhalten?
3. Wie läßt sich das Führungsverhalten messen?

Hemphill und Coons beantworten diese Fragen wie folgt⁴⁾:

1. Führer ist jeder, der ein Führungsamt bekleidet (Formaldefinition).

¹⁾ Vgl. Bird, C.: Social psychology, 1940

²⁾ Vgl. Stogdill, R. M.: Personal factors, 1948, S. 35–71

³⁾ Vgl. Roth, E.: Persönlichkeitspsychologie, 1969, S. 43

⁴⁾ Vgl. Hemphill, J. K., Coons, A. E.: LBDQ, 1957, S. 6–38

2. Führung ist das Verhalten eines Individuums bei der Ausrichtung der Gruppenaktivitäten auf ein gemeinsames Ziel.
3. Führungsverhalten wird gemessen durch den LBDQ.

Dieser Ansatz ist im Vergleich zu den vorher genannten erheblich bescheidener:

Er versucht lediglich, beobachtbares Verhalten zu messen. Die Ursachen und Wirkungen des Verhaltens, der Einfluß von Situation, Werten und Normen sowie Führungskonflikte bleiben vorerst unberücksichtigt. Eine ausführliche Beschreibung der methodischen Vorgehensweise bei der Erstellung des LBDQ liefern Stogdill und Coons¹⁾ sowie Nachreiner und Lück²⁾.

Hauptergebnis der Ohio-Studien war die faktorenanalytische Extraktion der beiden Verhaltensdimensionen „Consideration“ (abgekürzt: C) und „Initiating Structure“ (abgekürzt: I), die zusammen 83,2 % der gemeinsamen Varianz erklären³⁾.

Angesichts häufiger Rückschläge in der empirischen Überprüfung von Führungstheorien haben die Forschungsergebnisse der Ohio-Studien eine Vielzahl von Folgestudien ausgelöst, die Wunderer in einer Tabelle zusammengestellt hat⁴⁾. Erstmalig entstanden auch deutschsprachige Versionen des Ohio-Fragebogens, wie der von Tscheulin und Rausche⁵⁾ und der von Fittkau-Garthe und Fittkau⁶⁾, der die Basis für den in dieser Arbeit verwendeten Fragebogen zur Messung des Vorgesetztenverhaltens bildet. Dieser Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung ist die deutschsprachige Version des Supervisor Behavior Description Questionnaire (SBDQ)⁷⁾.

Nahezu alle Faktorenanalysen der entwickelten Konzepte reproduzieren zumindest die genannten Dimensionen C und I, wobei, je nach Anzahl der

¹⁾ Vgl. Stogdill, R. M., Coons, A. E.: Leader behavior, 1957

²⁾ Vgl. Nachreiner, F., Lück, H. E.: Experience, 1974, S. 391–402

³⁾ Vgl. Halpin, A. W., Winer, B. J.: Factorial study, 1957, S. 39–51

⁴⁾ Vgl. Wunderer, R., Grunwald, W.: Führungslehre, 1980, S. 240–241

⁵⁾ Vgl. Tscheulin, D., Rausche, A.: Beschreibung des Führungsverhaltens, 1970, S. 49–64

⁶⁾ Vgl. Fittkau-Garthe, H., Fittkau, B.: FVVB-Handanweisung, 1971, S. 4–19

⁷⁾ Vgl. Fleishman, E. A.: SBDQ, 1957, S. 103–119

Items und Benennung der Faktoren, auch noch zusätzliche Verhaltensdimensionen gefunden wurden. Vor allem die Hierarchieebene scheint hierbei ausschlaggebend zu sein:

Stogdill erweiterte die Anzahl der Verhaltensdimensionen für Mitglieder der höchsten Ebenen auf zwölf¹⁾. Wofford schlug als Durchschnittswert für alle Hierarchieebenen 5 Dimensionen vor²⁾. Plausible Erklärungen für die größere Anzahl an Dimensionen im Top-Management sind die Vielfalt von Aufgaben, rascher Wandel, sehr unterschiedliche Gesprächspartner und das Erfordernis, mit der Umwelt zu kommunizieren.

Zwar leisten die Verfahren der Faktorenanalyse eine erhebliche Reduktion der Variablen, die Benennung und Interpretation der Faktoren bleiben aber dem Forscher überlassen und stellen bei seriöser Vorgehensweise hohe Anforderungen an seine Fachkenntnisse und seine Verantwortungsbereitschaft³⁾.

Infolgedessen bleibt es keinem Forscher erspart, die Definition und Interpretation für „seine“ Faktoren vorzunehmen, selbst wenn derselbe Sachverhalt (Führungsverhalten) mehrfach untersucht wird. Entsprechend reichhaltig sind die Umschreibungskategorien für Consideration und Initiating Structure, die in der deutschsprachigen Literatur häufig mit Mitarbeiterorientierung bzw. Aufgabenorientierung gleichgesetzt werden. Neuberger⁴⁾, Fleishman⁵⁾ und seine Mitarbeiter, aber auch die anderen bei Wunderer aufgeführten Forscher haben hierzu etwa wie folgt Stellung genommen:

Consideration umfaßt:

- allgemeine Wertschätzung und Achtung
- Offenheit, Zugänglichkeit, Bereitschaft zu zweiseitiger Kommunikation
- Einsatz und Sorge für den einzelnen
- emotionale Wärme, Vertrauen

¹⁾ Vgl. Stogdill, R. M.: Leadership, 1974, S. 143

²⁾ Vgl. Wofford, J. C.: Situational factors, 1971, S. 10-17

³⁾ Vgl. Clauß, G., Ebner, H.: Statistik, 1979, S. 420

⁴⁾ Vgl. Neuberger, O.: Führungsverhalten, 1976, S. 137

⁵⁾ Vgl. Fleishman, E. A.: Supervisory behavior, 1953, S. 1-6

Initiating Structure umfaßt:

- Strukturierung, Definition und Klärung des Ziels und der Wege zum Ziel
- Aktivierung der Leistungsmotivation
- Kontrolle und Beaufsichtigung
- Drängen auf termingerechte Zielerreichung

Die Ergebnisse weiterführender Studien seien im folgenden stichpunktartig zitiert.

- I und C sind als Basisdimensionen des Verhaltens von Individuen gegenüber anderen Individuen auch außerhalb von Führungssituationen in Organisationen gefunden worden. So z. B. in Mutter-Kind-, Arzt-Patient-¹⁾ und Lehrer-Schüler-Beziehungen²⁾.
- Die Orthogonalität der beiden Faktoren C und I ist häufig untersucht worden³⁾. Je nach wissenschaftlichem Standort und verwendeter Methode kamen die Forscher zu unterschiedlichen Ergebnissen. Während Fleishman⁴⁾ noch von der Unabhängigkeit der beiden Dimensionen ausgeht, wird diese von Weissenberg und Kavanagh bestritten, eine Behauptung, die wohl auch für die deutschsprachige Version von Fittkau-Garthe gilt⁵⁾.
- Über die Zusammenhänge zwischen C und I einerseits und Zufriedenheit und Leistung andererseits liegen folgende Befunde vor:
 - C und Zufriedenheit korrelieren meist positiv⁶⁾
 - C und Leistung: keine einheitliche Korrelation⁶⁾
 - I und Zufriedenheit: keine einheitlichen Korrelationen⁷⁾
 - I und Leistung: keine negativen Korrelationen⁸⁾
- Die Beziehungen zwischen Beschwerderate und C und I zeigen die Abbildungen 5 und 6.

¹⁾ Vgl. Foa, U. G.: Convergences, 1961, S. 341–353

²⁾ Vgl. Tausch A. M., Tausch, R.: Erziehungspsychologie, 1977, S. 99–231

³⁾ Vgl. Weissenberg, P., Kavanagh, M. J.: Independence, 1972, S. 119–130

⁴⁾ Vgl. Fleishman, E. A.: Twenty years, 1973, S. 1–37

⁵⁾ Anm.: So korreliert in dieser Studie die Skala Freundliche Zuwendung Real
– mit der Skala Mitbestimmung Real mit .61,
– mit der Skala Mitreißende Aktivität Real immerhin noch mit .41 (N = 302).

⁶⁾ Vgl. Yukl, G.: Leadership, 1971, S. 414–440 und S. 157 dieser Studie

⁷⁾ Vgl. Stogdill, R. M.: Leadership, 1974, S. 129–136, 155 und S. 157 dieser Studie

⁸⁾ Vgl. Korman, A. K.: Consideration, Initiating Structure, 1966, S. 349–360 und S. 157 dieser Studie

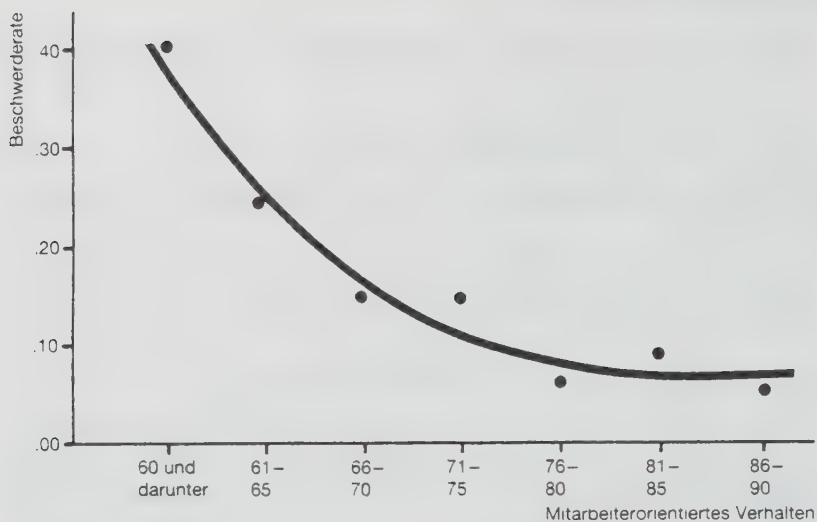


Abb. 5: Zusammenhang zwischen Mitarbeiterorientierung und Beschwerderate¹⁾

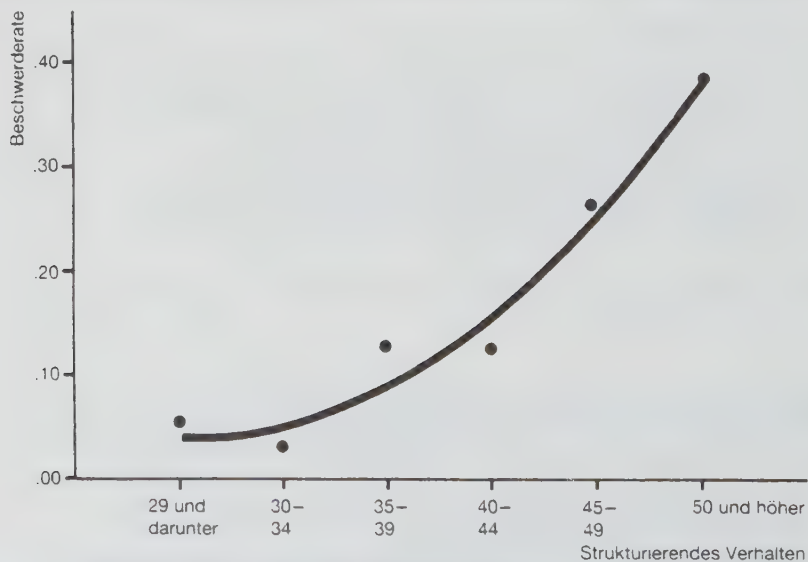


Abb. 6: Zusammenhang zwischen Aufgabenorientierung und Beschwerderate¹⁾

¹⁾ Fleishman, E. A., Harris, E. F.: Patterns of leadership, 1962, S. 47f.

- Die Beziehung zwischen Beschwerderate, mitarbeiterorientiertem und aufgabenorientiertem Verhalten ist ebenfalls von Fleishman und Harris untersucht worden¹⁾. Der Zusammenhang ist in Abbildung 7 dargestellt.

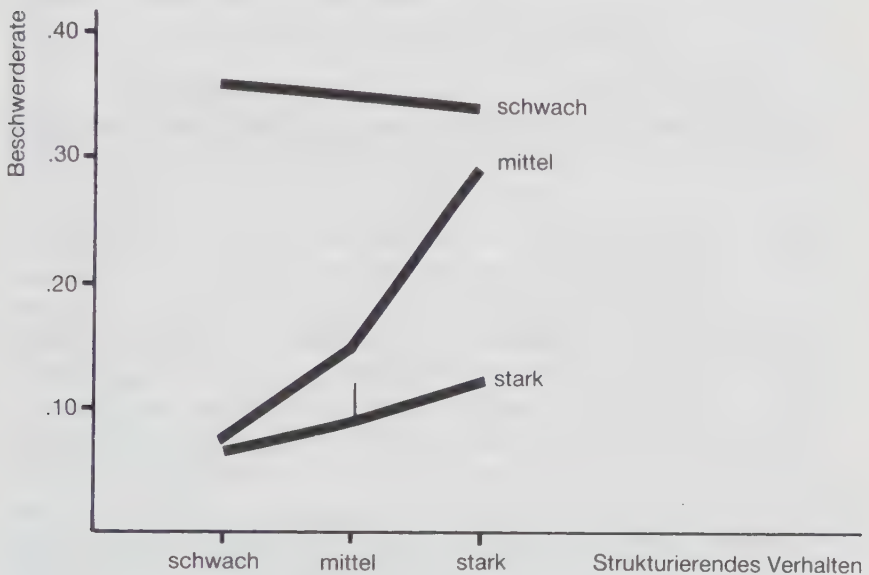


Abb. 7: Zusammenhang zwischen Mitarbeiterorientierung, Aufgabenorientierung und Beschwerderate

- Auf die Probleme der Kriterienmessung (Beschwerden, Zufriedenheit, Fluktuation) und die Errechnung von Zusammenhangsmaßen hat Korman aufmerksam gemacht²⁾. Seine Einwände können durch die Ergebnisse der eigenen Arbeit nur gestützt werden, da es für die Erfassung derartiger Kriterien kaum verbindliche Normen gibt.
- Inkonsistente Ergebnisse zur Erforschung des Zusammenhangs zwischen C und I einerseits und organisatorischen Kriterien andererseits nahmen Kerr et al. zum Anlaß, moderierende, situative oder persönlichkeitspezifische Variablen zu berücksichtigen³⁾. Als Moderatorvariablen schlugen sie vor: Druck, intrinsische Zufriedenheit, Informa-

¹⁾ Vgl. Fleishman, E. A., Harris, E. F.: Patterns of leadership, 1962, S. 50

²⁾ Vgl. Korman, A. K.: Consideration, Initiating Structure, 1966, S. 349–360

³⁾ Vgl. Kerr, S., Schriesheim, C.: Consideration, Initiating Structure, 1974, S. 555–568

tionsbedürfnisse, Aufgabensicherheit, Übereinstimmung zwischen erwartetem und erlebtem Führungsverhalten, C-Verhalten des höheren Managements, organisatorische Unabhängigkeit der Mitarbeiter und den Einfluß des Vorgesetzten „nach oben“. Zwei dieser Variablen konnten in den eigenen Untersuchungen gemessen werden.

- „der Einfluß nach oben“ im Rahmen der Skala Dynamik
- die Übereinstimmung zwischen erwartetem und erlebtem Führungsverhalten über die Errechnung der Variable „Content“⁽¹⁾

Fleishman selbst lenkt später die Aufmerksamkeit auf methodische Probleme bei Messungen des Führungsverhaltens⁽²⁾:

- Er weist auf die Notwendigkeit hin, als Ergebnisse solcher Messungen Mittelwert und Varianz zu berücksichtigen.
- Die Forderung, das durchschnittliche Vorgesetztenverhalten zu beschreiben, verschleiert ggf. die Stilflexibilität, die Vorgesetzte besitzen⁽³⁾.
- Die Errechnung von Skalenmittelwerten führt vor allem bei unterschiedlicher Beurteilung durch die Mitarbeiter zu einer gefährlichen Verallgemeinerung⁽⁴⁾. Damit eröffnet sich die Frage, was die entsprechenden Meßinstrumente wirklich messen: subjektive Eindrücke oder tatsächliches Verhalten der Vorgesetzten.

Hierzu führt Neuberger folgendes aus⁽⁵⁾:

„Nachreiner (1974) hat in varianzanalytischen Auswertungen vorliegender Studien, eigener Erhebungen sowie der Untersuchungsdaten von Fittkau-Garthe (1970) zu dieser Frage Stellung genommen. Aufgrund seiner Ergebnisse stellt er zusammenfassend fest, daß der größte Teil der Varianz in den Daten auf den beschreibenden Mitarbeiter entfällt. Nur zwei bis acht Prozent der Gesamtvarianz war dagegen durch das Verhalten

¹⁾ Vgl. Kap. 4.1, S. 106 ff.

²⁾ Vgl. Fleishman, E. A.: Twenty years, 1973, S. 1–37

³⁾ Vgl. Reddin, W. J.: 3-D, 1977, S. 304

⁴⁾ Vgl. Lennerlöf, L.: Consideration and Structure, 1965

⁵⁾ Neuberger, O.: Führungsverhalten, 1976, S. 146

des beschriebenen Vorgesetzten, das der Fragebogen eigentlich erfassen soll, determiniert. Ein Meßinstrument, das den zu erfassenden Sachverhalt jedoch in so geringem Ausmaß erfaßt, muß als invalide bezeichnet werden.“⁽¹⁾

Diese Kritik veranlaßt Neuberger dazu, die übliche Praxis der Mittelwertbildung zu problematisieren: „Sie lenkt das Augenmerk auf die Tatsache, daß es ‚Führungsverhalten an sich‘ nicht gibt, daß Führungsverhalten immer auf dem Hintergrund bestimmter Wertvorstellungen beschrieben und kategorisiert wird. Führungsverhalten manifestiert sich in konkreten dyadischen Interaktionsbeziehungen.“⁽²⁾

Ergänzend verweist er auf die neuen Ansätze des „vertical dyad linkage approach“, der den Einfluß in der direkten Beziehung Vorgesetzter-Mitarbeiter untersucht. Hier – so Neuberger – ist die Wirkung des Vorgesetztenverhaltens am besten aufzudecken⁽³⁾.

An dieser Stelle liegt die Verknüpfung zwischen Vorgesetzten-*Verhaltensforschung* und den motivationalen Führungstheorien.

Kritisch mit der Validität deutscher und englischer Meßinstrumente setzt sich auch Allerbeck in ihren Studien zur Führungsforschung auseinander⁽⁴⁾. Die große Varianz in der Beurteilung des Vorgesetztenverhaltens durch Mitarbeiter, die hohen Korrelationen zwischen Consideration, Initiating Structure und Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten sowie inhaltliche Aspekte veranlassen sie zu der Feststellung, daß der Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung (FVVB) nicht Vorgesetztenverhalten, sondern Vorgesetztenbewertung mißt. Zu ähnlichen Vermutungen waren bereits 1957 Hemphill und Coons⁽⁵⁾, aber auch Seeman⁽⁶⁾ gekommen.

Seeman vermutet wie Nachreiner, daß das, was als Vorgesetztenbeschreibung gemessen wird, über den Beschreibenden ebensoviel aussagt wie über den Vorgesetzten.

¹⁾ Nachreiner, F.: Validität von Fragebogen des Vorgesetztenverhaltens, 1974, S. 191

²⁾ Vgl. Neuberger, O.: Führungsverhalten, 1976, S. 146

³⁾ Vgl. Dansereau, F. et al.: Vertical linkage, 1975, S. 46–78

⁴⁾ Vgl. Allerbeck, M.: Probleme der Führungsforschung, 1977, S. 247

⁵⁾ Vgl. Hemphill, J. K., Coons, A. E.: LBDQ, 1957, S. 9

⁶⁾ Vgl. Seeman, M.: General and specific, 1957, S. 86–102

Auch die psychometrische Qualität der Ohio-Skalen wird in jüngerer Zeit von der Autorengruppe um Schriesheim und Kerr stark angezweifelt¹⁾. Sie bemängeln vor allem die unzureichende Inhalts-, Konstrukt- und Vorhersagevalidität. Ebenso wird die Reliabilität angezweifelt. Obwohl sich ihre Ausführungen ausschließlich auf die amerikanischen Skalen beschränken, ist nicht anzunehmen, daß die deutschsprachigen Versionen über solche Verdachtsmomente erhaben sind.

Allerbeck bemängelt weiter, daß unzureichendes Problembewußtsein der Führungsforscher hinsichtlich der Einbeziehung der Erkenntnisse der Wahrnehmungspsychologie oder der impliziten Persönlichkeitstheorien häufig dazu führe, die stets reproduzierbaren Dimensionen C und I als Beleg dafür anzusehen, Führungsverhalten gemessen zu haben²⁾. Nach Bruner und Tagiuri beeinflussen aber vermutete Eigenschaftszusammenhänge die Wahrnehmung und Beurteilung anderer Menschen³⁾.

Werden also bei der Messung des Vorgesetztenverhaltens derartige systematische „Fehler“ wiederholt, so dürfte man C und I lediglich als Ergebnis einer „falschen“ Meßoperation werten.

Konsequenzen aus den Ohio- und Folgestudien für Mitarbeiterbefragungen

Müssen wir derart schwerwiegende Einwände gegen die verwendeten Meßverfahren als Anlaß nehmen, auf Mitarbeiterbefragungen so lange zu verzichten, bis ein einwandfreies Instrumentarium vorliegt? Nach unserem Ermessen besteht dazu kein Anlaß. Man sollte, aufbauend auf den vorliegenden Untersuchungen zur C- und I-Forschung, bei Mitarbeiterbefragungen jedoch folgendes berücksichtigen:

- 1) Der scheinbar unüberwindliche Gegensatz zwischen Vorgesetzten-Verhaltensbeschreibung und -bewertung verringert sich, wenn nochmals das Modell von Roth herangezogen wird: Es zeigt die einzelnen Stufen eines Abstraktionsprozesses, der von der Beobach-

¹⁾ Vgl. Schriesheim, C. A., Kerr, S.: Psychometric properties, 1974, S. 756–765

²⁾ Vgl. Allerbeck, M.: Probleme der Führungsforschung, 1977, S. 250

³⁾ Vgl. Bruner, J. S., Tagiuri, R.: Perception of people, 1954, S. 634–645

tung von Verhalten zur Bildung des hypothetischen Konstrukts „Eigenschaft“ führt¹⁾. In diesem Modell liegen Beschreibung und Bewertung nebeneinander. Gemessen wird nicht mehr der objektive Verhaltensakt, sondern das, was die Wahrnehmungsfilter der Mitarbeiter passiert²⁾. Damit schließen wir uns der vorgebrachten Validitätskritik an und akzeptieren die individuelle Kontamination der Verhaltenswerte. Präziser müßte man Mitarbeiterbefragungen zum Führungsstil „Vorgesetztenbeschreibung und -bewertung“ nennen.

- 2) Wir messen also Verhalten *plus* Bewertung. Nun ist es aber für praktische Zwecke wenig nützlich, das sog. „objektive“ Vorgesetztenverhalten zu messen. Vorgesetzte werden ja nicht danach ausgesucht und dafür bezahlt, daß sie ein Verhaltenspotential beherrschen, das irgendwo in der Laborsituation als „optimal“ ausgezeichnet wurde. Sie werden vielmehr dafür bezahlt, daß sie ein Verhalten zeigen, das ihre Mitarbeiter dazu motiviert, sich für die Organisationsziele zu engagieren. Nach Lewin ist in den Sozialwissenschaften alles Realität, was wirkt³⁾. Nicht das Verhalten, sondern die Wirkung, das Ergebnis ist also entscheidend. Der Anteil individueller Bewertung im gemessenen Verhaltensscore ist somit als Indiz dafür zu sehen, wie der Einflußversuch des Vorgesetzten aufgenommen wurde.
- 3) Aber auch aus wissenschaftlicher Perspektive stellen wir die Frage nach dem Nutzen eines Verhaltensscores, dem ein personengebundener Varianzanteil entnommen wurde, auf den bei der Klärung von Führungsphänomenen nicht verzichtet werden kann. Diese werden mehr und mehr als Interaktionsprozesse zwischen Führer und Geführten verstanden.
- 4) Will man mit Vorgesetzten und Gruppen über Führung reden, so ist es sehr nützlich, angesprochene Führungsprobleme immer wieder auf wenige Dimensionen (mindestens C und I) zurückführen zu können.

¹⁾ Vgl. Roth, E.: Persönlichkeitspsychologie, 1969, S. 43

²⁾ Vgl. S. 87

³⁾ Vgl. Lewin, K.: Feldtheorie, 1963, S. 28, 103 f.

Die Chancen, Veränderungen herbeizuführen, steigen, wenn den Betroffenen etwa klar wird, „unser Problem liegt darin, daß die Dimension Consideration zu wenig berücksichtigt wird“. Daraus erklärt sich auch die große Beliebtheit des Managerial Grid von Blake und Mouton in Managementtrainings¹⁾.

- 5) Man sollte sich des Informationsverlustes durch die Mittelwertbildung bewußt sein. Dies gilt sowohl bei der Beurteilung der Ergebnisse, deren Präsentation und Diskussion, vor allem aber bei der Ableitung jeglicher Konsequenzen.

2.3.6 Verhaltenstheorie der Führung von Yukl und das Konzept „Content“

Ausgangspunkt für die Entwicklung einer Verhaltenstheorie der Führung durch Yukl²⁾ waren die Ergebnisse der Ohio-Schule³⁾, durch welche C und I als Hauptdimensionen im Führungsverhalten ausgewiesen wurden.

Yukls Verhaltenstheorie der Führung umfaßt zwei voneinander zunächst unabhängige Modelle, wovon das „Diskrepanzmodell“ den Zusammenhang zwischen Führung und Zufriedenheit und das „Multiple Verbindungsmodell“ den Zusammenhang zwischen Führung und Leistung der Mitarbeiter erklären soll.

Zu den „klassischen“ Dimensionen, Consideration (C) und Initiating Structure (I), nimmt Yukl die Dimension „Decision-Centralisation“ (DC), wodurch das Ausmaß an Entscheidungspartizipation zum Ausdruck gebracht wird, welches der Vorgesetzte seinen Mitarbeitern einräumt. Diese Dimension, die etwa mit „Mitbestimmung“ übersetzt werden kann, ist auch in dem dieser Arbeit zugrundeliegenden Fragebogen enthalten und faktorenanalytisch reproduziert worden.

Mit Hilfe des Diskrepanzmodells wird Zufriedenheit der Mitarbeiter als Diskrepanz zwischen gewünschtem und tatsächlich erlebtem (wahrgenommenem) Vorgesetztenverhalten erklärt:

¹⁾ Vgl. Blake, R., Mouton, J. S.: Verhaltenspsychologie, 1980, S. 24–28

²⁾ Vgl. Yukl, G.: Leadership, 1971, S. 414–440

³⁾ Vgl. Kap. 2.3.5, S. 60ff.

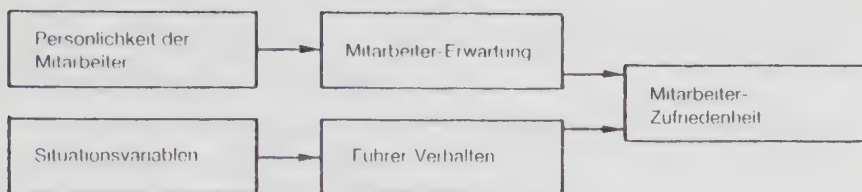


Abb. 8: Yukls Diskrepanzmodell

Nach diesem Modell ist die Zufriedenheit der Mitarbeiter um so höher, je identischer das gewünschte und das tatsächlich wahrgenommene Führungsverhalten sind. Yukl vermutet im gewünschten Führungsverhalten ein hohes Ausmaß an Consideration. Für Initiating Structure und Decision-Centralisation wagt er aufgrund vorliegender empirischer Ergebnisse keine eindeutigen Aussagen, sondern unterstellt starke Einflüsse von situativen und Persönlichkeitsvariablen auf das gewünschte Führungsverhalten in diesen beiden Dimensionen¹⁾.

Yukl weist auch auf potentielle Unterschiede im gewünschten Vorgesetztenverhalten hin und erwähnt in dem Zusammenhang auch die Schwierigkeiten, die Vorgesetzte überwinden müssen, wenn ein und dasselbe tatsächliche Führungsverhalten auf unterschiedliche Erwartungen seitens der Mitarbeiter trifft²⁾.

In seinem Multiplen Verbindungsmodell beschreibt Yukl die Zusammenhänge von Führungsverhalten und Leistung. Yukl unterstellt dabei, daß das Führungsverhalten, operationalisiert durch Consideration, Decision-Centralisation und Initiating Structure, nur vermittelnd über die Mitarbeiter-Motivation, das Fähigkeitsniveau der Mitarbeiter und eine dritte Variable, die Aufgaben-Rollen-Organisation, die Leistung der Gruppe beeinflusst. Unter Aufgaben-Rollen-Organisation versteht er die Arbeitsmethoden und die richtige Anordnung von Mitarbeiter zu Tätigkeit. Die vermuteten Einflußrichtungen zeigt die folgende Abbildung.

¹⁾ Vgl. Kap. 4.1: Idealprofile für die genannten Dimensionen, S. 112

²⁾ Vgl. Yukl, G.: Leadership, 1971, S. 414-440

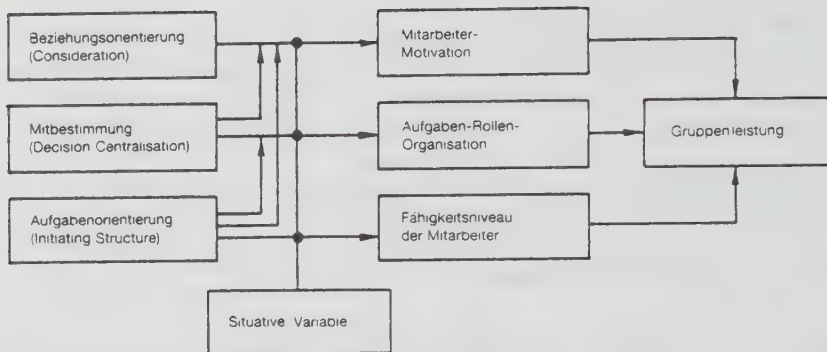


Abb. 9: Yukls Multiples Verbindungsmodell

Nach Yukls Multiplem Verbindungsmodell wirkt Führungsverhalten, operationalisiert durch Consideration, Decision-Centralisation und Initiating Structure, nur über die intervenierenden Variablen Mitarbeitermotivation, Aufgaben-Rollen-Organisation und das Fähigkeitsniveau der Mitarbeiter auf die Gruppenleistung. Dabei wird Mitarbeitermotivation von allen drei Dimensionen, Aufgaben-Rollen-Organisation von Decision-Centralisation und Initiating Structure beeinflusst. Auf das Fähigkeitsniveau wirkt nach Yukls Modell nur die Dimension Initiating Structure.

Die Kritik an seinen Modellen stellt Neuberger ausführlich dar. Er vermißt vor allem die Verknüpfung beider Modelle¹⁾. Kritisch beurteilt er auch die Zuordnung der Aufgaben-Rollen-Organisation zu den Mitarbeiter-Variablen und empfiehlt statt dessen die Zuordnung zum Führungsverhalten direkt, entweder als eigenständiges Konzept oder im Rahmen von Initiating Structure.

Yukl selbst betont, daß seine Modelle durchaus weiterentwickelt werden können und verschließt sich somit nicht der Kritik. Seine Vorgehensweise scheint induktiv: Er benutzt vorhandene empirische Studien zur Bestätigung von Hypothesen, die er aus beiden Modellen ableitet. Eine Darstellung seiner Hypothesen liefern Wunderer und Grunwald²⁾.

¹⁾ Vgl. Neuberger, O.: Führungsverhalten, 1976, S. 243

²⁾ Vgl. Wunderer, R., Grunwald, W.: Führungslehre, 1980, S. 144 und 145

Besonders problematisch sind u. E. die unterstellten Einflußrichtungen im Multiplen Verbindungsmodell. Wenig plausibel erscheint z. B., daß das Fähigkeitsniveau der Mitarbeiter nur durch Initiating Structure, nicht aber durch Consideration beeinflußt ist.

Konsequenzen aus der Verhaltenstheorie der Führung für Mitarbeiterbefragungen; das Konzept „Content“

Von besonderem Wert für Mitarbeiterbefragungen ist das Diskrepanzmodell. Es macht darauf aufmerksam, daß Zufriedenheit immer als das Ergebnis eines individuellen Soll-Ist-Vergleichs aufzufassen ist. Für Mitarbeiterbefragungen empfiehlt sich daraus, *beides* zu messen: Das gewünschte Führungsverhalten und das tatsächliche Führungsverhalten. Nur so erhält der Vorgesetzte oder der Forscher Auskunft über die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Vorgesetztenverhalten. Dieser Forderung wurde in der vorliegenden Arbeit Rechnung getragen, indem jeweils das gewünschte und das tatsächliche Vorgesetztenverhalten gemessen wurde. Als „gewünscht“ wurde das Vorgesetztenverhalten gewertet, mit dem der Mitarbeiter „vollkommen zufrieden wäre“¹⁾.

Die Messung des gewünschten und tatsächlichen Vorgesetztenverhaltens hatte sich außer aufgrund der theoretischen Überlegungen auch aus praktischer Notwendigkeit ergeben. Den Erhebungen zu dieser Arbeit waren Befragungen mit dem Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung von Fittkau-Garthe und Fittkau vorausgegangen, in denen jeweils nur das tatsächliche Verhalten gemessen worden war²⁾. Bei der Besprechung der Ergebnisse zeigte sich jeweils sehr rasch, daß Vorgesetzte und Mitarbeiter dazu neigen, anläßlich eines errechneten tatsächlichen Mittelwertes ihrer Abteilung über den gewünschten Mittelwert zu debattieren oder den Versuchsleiter danach zu fragen. Das führt natürlich dazu, daß die Betroffenen nicht mehr über *ihre* Situation sprechen, sondern über Führung im allgemeinen.

Infolgedessen wird zusätzlich zum tatsächlichen Vorgesetztenverhalten das gewünschte Vorgesetztenverhalten in den Fragebogen aufgenommen. Durch Subtraktion des tatsächlichen vom gewünschten Mittelwert wird die Variable „Content“ erzeugt.

¹⁾ Vgl. Anhang IV, Anweisungen zum Ausfüllen des eigenen Fragebogens, S. 255

²⁾ Vgl. Fittkau-Garthe, H., Fittkau, B.: FVVB-Handanweisung, 1971, S. 3–19

Diese Variable gibt,

1. gemittelt über alle Items eines Mitarbeiters, Auskunft über *seine* Zufriedenheit mit dem Vorgesetztenverhalten: „Mitarbeiterspezifisches Content“ (CM),
2. gemittelt über alle Mitarbeiter eines Items, Auskunft über die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit einem bestimmten Verhaltensaspekt: „Itemspezifisches Content“ (CI) und,
3. gemittelt über alle Mitarbeiter und alle Items, einen groben Richtwert über die Zufriedenheit der Mitarbeiter einer Organisationseinheit mit dem Vorgesetztenverhalten ihres speziellen Vorgesetzten: „Organisationsspezifisches Content“ (CO).

Aufgrund dieser drei Zufriedenheitsmaße werden Führungsstärken und -schwächen sehr schnell identifizierbar. Mitarbeiterbefragungen, in denen so vorgegangen wird, liefern somit automatisch Kenngrößen, mit welchen festgestellt werden kann, ob das Vorgesetztenverhalten aus der Sicht der Mitarbeiter als gut, mittel oder schlecht einzuordnen ist. Dabei gilt für alle drei Maße: je kleiner das jeweilige Content, desto besser. Content = 0 ist optimal. Auf die meßmethodischen Probleme, die mit der Errechnung eines solchen Zufriedenheitsmaßes verbunden sind, wird in Kap. 4.1 eingegangen.

An dieser Stelle sei jedoch einschränkend zur Verwendbarkeit der Variablen Content folgendes angemerkt: Ein Content-Wert von 0 bedeutet, daß im Durchschnitt sich das gewünschte und das tatsächliche Vorgesetztenverhalten decken. Allgemein wird sich hierbei hohe Zufriedenheit seitens der Mitarbeiter einstellen. Optimal ist der Wert 0 also vorrangig aus der Sicht der *Mitarbeiter*.

Der Zusammenhang von Führung und Organisationserfolg wird in der Hypothese III (Erfolgs-Hypothese) untersucht¹⁾.

2.3.7 Das Reifegradmodell von Hersey und Blanchard

Ähnlich wie Blake und Mouton²⁾ gehen die beiden Verfasser Hersey und Blanchard³⁾ in ihrem Modell davon aus, daß sich der Führungsstil eines

¹⁾ Anm.: Die Ergebnisse hierzu enthält Kap. 4.3.2.1, S. 156–164

²⁾ Vgl. Blake, R., Mouton, J. S.: Verhaltenspsychologie, 1980, S. 24–28

³⁾ Vgl. Hersey, P., Blanchard, K. H.: Management, 1972, S. 142

Vorgesetzten durch die beiden Grunddimensionen Aufgabenorientierung und Beziehungsorientierung hinreichend beschreiben läßt. Im Gegensatz zu Blake und Mouton empfehlen sie jedoch keine optimale Kombination von Aufgaben- und Beziehungsorientierung, wie etwa den 9.9-Stil. Statt dessen schlagen sie vor, die Wahl des Führungsstils von der Situationsvariablen „Reifegrad des Mitarbeiters“ abhängig zu machen. Der Reifegrad sei im wesentlichen durch die „Fähigkeit“ und „Motivation“ bestimmt. Gemeint ist hiermit ein Konzept der Leistungsmotivation, welches zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation unterscheidet. Zur Messung des Reifegrades eines Mitarbeiters legen sie einen 14 Kriterien umfassenden Katalog vor.

Eine durch die beiden Achsen Aufgabenorientierung und Beziehungsorientierung begrenzte Fläche unterteilen sie in vier Quadranten, von denen jeder stellvertretend für einen idealtypischen Führungsstil steht:

Quadrant (Bezeichnung)	Führungsverhalten	Anzuwenden bei
I („telling“)	– stark aufgaben- bezogen	mangelnder Fähigkeit
	– wenig mitarbeiter- bezogen	mangelnder Motivation
II („selling“)	– stark aufgaben- bezogen	mangelnder Fähigkeit
	– stark mitarbeiter- bezogen	starker Motivation
III („participating“)	– wenig aufgaben- bezogen	starker Fähigkeit
	– stark mitarbeiter- bezogen	mangelnder Motivation
IV („delegating“)	– wenig aufgaben- bezogen	starker Fähigkeit
	– wenig mitarbeiter- bezogen	starker Motivation

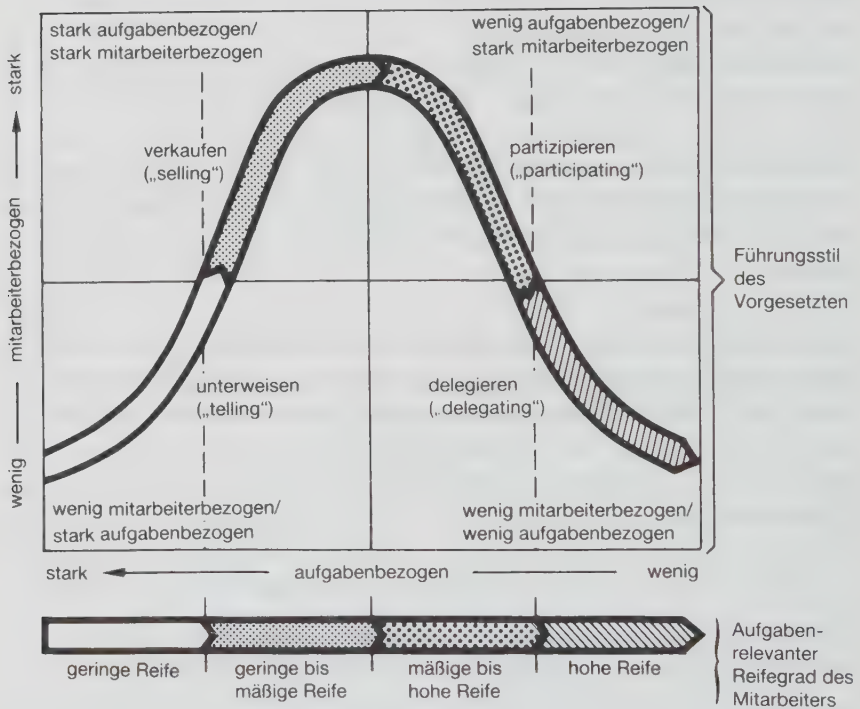


Abb. 10: Herseys und Blanchards Reifegradmodell¹⁾

Im Vergleich zu den bisher erwähnten Modellen lassen sich zum Reifegradmodell folgende Aussagen treffen:

- Ähnlich wie Fiedlers Kontingenzmodell²⁾, aber auch Reddings 3-D-Modell³⁾, das aus Raumgründen nicht dargestellt werden kann, empfehlen die Autoren, die Wahl des geeigneten Führungsstils vom Vorhandensein einer bestimmten Situationsvariablen abhängig zu machen. Auf die scheinbare Wertfreiheit dieser Modelle sei nur am Rande hingewiesen.

¹⁾ Hersey, P., Blanchard, K. H.: Management, 1972, S. 142

²⁾ Vgl. Fiedler, F. E.: Effectiveness, 1967, S. 146

³⁾ Vgl. Reddin, W. J.: 3-D, 1977, S. 25–70

- Das Reifegradmodell unterscheidet sich von den sog. normativen Ansätzen wie denen von Blake und Mouton, Likert¹⁾ und Tannenbaum/Schmidt²⁾ darin, daß es keinen optimalen Führungsstil empfiehlt.

Mit Hilfe des Reifegradmodells wird erstmals ein Führungsstilkonzept angeboten, das ganz deutlich die Notwendigkeit offenlegt, mehrere Führungsstile zu beherrschen, um effektiv zu führen. Ähnlich wie Reddin betonen die Autoren das Konzept der Stilflexibilität und dessen Notwendigkeit für Führungskräfte in der Praxis, ein sicherlich richtiger Hinweis³⁾.

Angesichts der Gewichtung der Stilflexibilität läßt sich das Reifegradmodell eigentlich den Interaktionstheorien der Führung zuordnen, weil es Führung als Phänomen bilateraler Beziehungen Vorgesetzter-Mitarbeiter erklärt. Leider ist auch dieses Modell nicht als geschlossene Theorie zu kennzeichnen. Zwar lassen sich daraus eindeutig Wenn-dann-Aussagen ableiten, jedoch erscheint die Beschränkung auf eine Situationsvariable willkürlich. Ein zusätzliches Problem dürfte der maturity-score darstellen, jener Wert, der Auskunft über Reife oder Unreife des Mitarbeiters gibt. Gegen seine Messung können analoge Argumente ins Feld geführt werden wie gegen Fiedlers LPC-Score⁴⁾.

Kritik am Reifegradmodell

Nur solche Vorgesetzte, denen es gelingt, den Reifegrad ihrer Mitarbeiter realistisch einzuschätzen und den erforderlichen Führungsstil zu wählen, werden in der Lage sein, eine hohe Zufriedenheit zu erzielen. Dabei erscheint das Konzept „Reifegrad“ allerdings als nicht ausreichend. Psychologisches Gespür bedeutet mehr als die Identifizierung des Reifegrades. Es bedeutet die Fähigkeit, die Individualität des Mitarbeiters zu erkennen und den Führungsstil darauf abzustimmen. Wunderer und Grunwald betonen in diesem Zusammenhang die eigenschaftstheoretische Denkweise dieses Ansatzes⁵⁾. Eine besondere Gefahr sehen die Autoren darin,

¹⁾ Vgl. Likert, R.: Neue Ansätze, 1972, S. 97–115

²⁾ Vgl. Tannenbaum, R., Schmidt, W. H.: Choice of leadership, 1963, S. 483

³⁾ Vgl. Reddin, W. J.: 3-D, 1977, S. 304

⁴⁾ Vgl. Schreyögg, G.: Kontingenzmodell, 1977, S. 405–414

⁵⁾ Vgl. Wunderer, R., Grunwald, W.: Führungslehre, 1980, S. 233

daß jeder Führungsstil, den der Vorgesetzte gegenüber einem Mitarbeiter praktiziert, mit dessen Reifegrad legitimiert wird. Hier liegt ein Zirkelschluß vor: Den Reifegrad bestimmt der Vorgesetzte, der auch den Führungsstil wählt und praktiziert.

Dieses Problem wäre dadurch zu lösen, den Führungsstil auf dem Wege einer Mitarbeiterbefragung zu messen.

Eine empirische Überprüfung des Modells könnte u. a. durch den Vergleich der Ergebnisse einer nicht anonymen Mitarbeiterbefragung mit dem durch den maturity-score begründeten Führungsstil erfolgen.

Konsequenzen aus dem Reifegradmodell für Mitarbeiterbefragungen

Mit Hilfe des Reifegradmodells wird, ähnlich wie in der Rollentheorie der Führung, die Bedeutung der Geführten im Führungsprozeß hervorgehoben. Angesichts sehr unterschiedlicher Reife der Mitarbeiter einer Abteilung und einer oft nicht ausreichenden Stilflexibilität eröffnet das Reifegradmodell Erklärungsmöglichkeiten für die Varianz in der Beurteilung des tatsächlichen Vorgesetztenverhaltens. Vorgesetzte mit hoher Stilflexibilität werden in der Regel die Erwartungen ihrer Mitarbeiter eher erfüllen können als solche mit niedriger Stilflexibilität.

Hohe Zufriedenheitswerte (kleines Content) und geringe Varianzen deuten auf hohe Stilflexibilität. Niedrige Zufriedenheitswerte (großes Content) und große Varianzen deuten auf geringe Stilflexibilität. Daher empfiehlt es sich, bei den Ergebnissen von Mitarbeiterbefragungen stets Varianz im gewünschten und im tatsächlichen Führungsstil zu erwarten und diese als mindestens gleichwertiges Ergebnis neben den Mittelwert zu stellen.

2.3.8 Das Interaktionskonzept der Führung

Das Interaktionskonzept der Führung legt den Schwerpunkt der Analyse von Führungsphänomenen auf den Prozeß der wechselseitigen Beeinflussung von Führer und Geführten. Stogdill vertritt hierzu die Auffassung, daß Führungsbeziehungen infolge des raschen Wechsels der Interaktionspartner besser aus interaktionaler, kurzfristiger Situation zu erklären seien

als durch strukturelle, übergeordnete Faktoren, wodurch sich das Interaktionskonzept vom situativen Ansatz abhebt¹⁾. Irle definiert soziale Interaktion als den Tatbestand, „daß Aktionen einer Person P_1 die Aktionen einer anderen Person P_2 affizieren (‘afficere’ lat. = behaften, reizen, in Stimmung versetzen, befallen) und umgekehrt P_1 von den Aktionen der anderen Person P_2 affiziert wird“²⁾; kurz: wechselseitige Beeinflussung. Das Interaktionskonzept ist vor allem deshalb von Interesse, weil es eine Verbindung zwischen ökonomischer und sozialpsychologischer Theorie ermöglicht.

Folgende Annahmen liegen dem Konzept zugrunde:

1. Individuen versuchen, in sozialen Beziehungen ihren Gewinn zu maximieren; sie verhalten sich rational.
2. Sozialverhalten setzt sich zusammen aus dem Verhalten (den Handlungen) der am Interaktionsprozeß beteiligten Partner³⁾.
3. Die Aktionen sind eine Funktion ihrer Konsequenzen (pay-offs)³⁾.

Die Verbindung zwischen Ökonomie und Sozialpsychologie liegt in der Analogie der Relationen Kosten – Nutzen/Belohnung – Bestrafung.

Individuen, deren Verhalten sich an den drei aufgeführten Annahmen ausrichtet, werden danach trachten,

1. solche sozialen Beziehungen herzustellen und aufrechtzuerhalten, in denen von beiden Interaktionspartnern die Kosten-Nutzen-Relation als günstig empfunden wird (Interaktions-Harmonie),
2. soziale Beziehungen zu verändern, in denen einer der Interaktionspartner die Kosten-Nutzen-Relation als günstig und der andere diese als ungünstig empfindet (Konfliktsituation),
3. soziale Beziehungen zu beenden, in denen beide Interaktionspartner die Kosten-Nutzen-Relation als ungünstig empfinden (Konfliktlösungsmöglichkeit).

¹⁾ Vgl. Stogdill, R. M.: Leadership, 1974, S. 64

²⁾ Irle, M.: Sozialpsychologie, 1975, S. 398

³⁾ Vgl. Graumann, C. F.: Interaktion und Kommunikation, 1972, S. 1138

Interaktionspartner erstreben somit jeweils das Prinzip der ausgleichenden Gerechtigkeit, das Homans wie folgt umschreibt¹⁾:

„A man in an exchange relation with another will expect that the rewards of each man be proportional to his cost – the greater the rewards, the greater the cost – and that the net rewards, or profits, of each man be proportional to his investments – the greater the investment, the greater the profit.“

Eine einfache Form der Darstellung dieses Prinzips ist die folgende:

Gleichheit wird empfunden, wenn:

$$\frac{\text{Output A}}{\text{Input A}} = \frac{\text{Output B}}{\text{Input B}}$$

Ungleichheit wird empfunden, wenn:

$$\frac{\text{Output A}}{\text{Input A}} \neq \frac{\text{Output B}}{\text{Input B}}$$

Ob Gleichheit oder Ungleichheit erlebt wird, hängt nach Thibaut und Kelley ab vom

- allgemeinen Vergleichsniveau: Ein Standard, der sich aus vergleichbaren Interaktionserfahrungen entwickelt hat,
- alternativen Vergleichsniveau: Ein möglicher Standard, der gegeben ist, wenn eine alternative Interaktionsbeziehung gewählt würde²⁾.

Je nachdem, wie die Vergleiche der aktuellen Interaktionsbeziehung mit dem allgemeinen *und* dem alternativen Vergleichsniveau ausfallen, wird Gleichheit (Zufriedenheit mit der Interaktionsbeziehung) oder Ungleichheit (Unzufriedenheit mit der Interaktionsbeziehung) erlebt. Die Messung der Attraktivität einer bestehenden Interaktionsbeziehung an einer alternativen Interaktionsbeziehung setzt allerdings voraus, daß der Interaktionspartner, der einen solchen Vergleich vornimmt, die Input/Output-Relation der alternativen Interaktionsbeziehung auch richtig einschätzen kann. Konkret bedeutet dies zum Beispiel, daß sich ein Mitarbeiter, der in seiner Input/Output-Relation mit seinem Vorgesetzten Ungleichheit

¹⁾ Homans, G. C.: Social Behavior, 1961, S. 75

²⁾ Vgl. Thibaut, J. W., Kelley, H. H.: Social psychology, 1959, S. 21–24

erlebt, fragen wird, wie realistisch es ist, daß eine vorhandene Alternative *wirklich besser ist*. Das Eingehen einer neuen Interaktionsbeziehung ist ja jeweils mit einem Risiko verbunden (Kündigungsschutz, Firmenrente), das viele scheuen, weshalb sie die vorhandene Interaktionsbeziehung aufrecht- erhalten, selbst wenn das Ergebnis unter dem allgemeinen Vergleichs- niveau liegt. Für diesen Fall, der auf Seite 71 als Konfliktsituation bezeichnet wurde, gelten Abwehrmechanismen, die auch zur Reduzierung kognitiver Dissonanzen verwendet werden¹⁾.

Auf unser Problem übertragen, könnten folgende Schritte zur Reduzierung der Dissonanz unternommen werden, die aufgrund einer konfliktgeladenen Interaktionsbeziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter seitens des Mitarbeiters besteht:

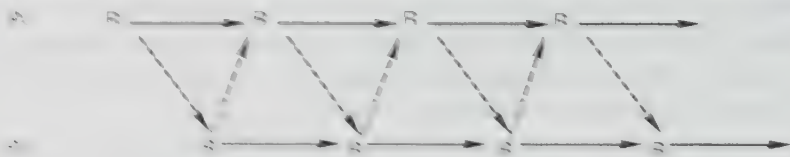
1. Erhöhung der Outputs (erwirkt z. B. Gehaltserhöhung)
2. Verringerung der Inputs (leistet weniger)
3. Reduzierung der sozialen Beziehung (fehlt, ist krank)
4. Verzerrung der Wahrnehmung (Verdrängung, Verleugnung, Verschiebung, Alkoholismus)
5. Veranlassung von Vergleichsperson, sich genauso zu verhalten (Beeinflussung der Gruppennorm)
6. Veränderung des allgemeinen Vergleichsniveaus (wählt andere Vergleichspersonen aus)

Für das Verständnis der empirischen Ergebnisse dieser Arbeit scheinen die Interaktionsmuster von Vorteil zu sein, die Jones und Gerard für den Fall der zweiseitigen Interaktion dargestellt haben²⁾:

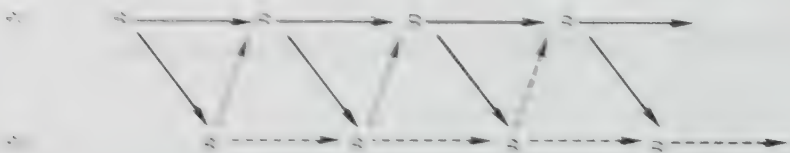
¹⁾ Vgl. Festinger, L.: Kognitive Dissonanz, 1978, S. 30–35

²⁾ Vgl. Jones, E. E., Gerard, H. B.: Foundations, 1967, S. 507

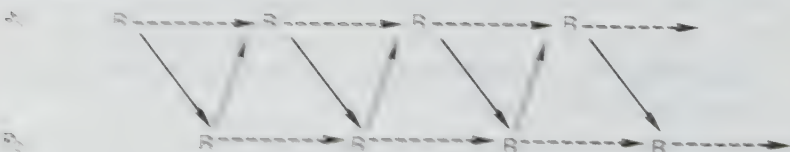
a) "Seitliche Dislokation"



b) "Reaktive Dislokation"



c) "Reaktive Interaktion"



d) "Totale Interaktion"



Abb. 11 Interaktionsmuster nach Jones und Gerard

(a) Pseudointeraktion

Beide „Interaktionspartner“ schließen Konsequenzen der Interaktion mit dem anderen auf ihr Verhalten aus (perfektes Aneinander vorbeireden).

(b1) Asymmetrische Interaktion

P_1 schließt Konsequenzen der Interaktion auf sein Verhalten aus. P_2 s Verhalten ist weder vom eigenen Verhaltenskonzept noch von der Interaktion mit P_1 affiziert (Ergebnis des Verhaltens von P_2 ist nicht vorhersagbar).

(b2) Asymmetrische Interaktion (ohne Abbildung)

P_2 schließt Konsequenzen der Interaktion auf sein Verhalten aus. P_1 s Verhalten ist weder vom eigenen Verhaltenskonzept noch von der Interaktion mit P_2 affiziert (Ergebnis des Verhaltens von P_1 ist nicht vorhersagbar).

(c) Reaktive Interaktion

Verkettung des Verhaltens, eigene Verhaltenskonzepte entfallen (hier ist das Ergebnis des Verhaltens von P_1 und P_2 nicht vorhersagbar).

(d) Totale Interaktion

Das Verhalten von P_1 und P_2 ist teils das Ergebnis der wechselseitigen Interaktion, teils das Ergebnis des eigenen Verhaltenskonzepts. (Das Ergebnis der Interaktion ist eine Synthese aller Qualitäten der Interaktionspartner, Idealfall.)

In Ergänzung zu den Darstellungen von Jones und Gerard wurde noch der Fall b2 aufgenommen, in dem die Verhaltenssteuerung von P_2 (Mitarbeiter) weitgehend unbeeinflusst von P_1 (Vorgesetzter) abläuft, wohingegen P_1 s Verhalten weitgehend zufällig abläuft. Dies ist der Fall, in dem der Mitarbeiter so autonom arbeitet, daß sein Vorgesetzter keinen Einfluß mehr auf ihn ausübt; Interaktion ist in diesem Fall umgekehrt asymmetrisch und könnte unterbleiben.

Die dargestellten fünf Interaktionsmuster sind Idealtypen sozialer Interaktion, für die jeweils praktische Beispiele in Mitarbeiterbefragungen gefunden wurden.

Konsequenzen des Interaktionskonzepts für Mitarbeiterbefragungen

Das Interaktionskonzept berücksichtigt stärker als die vorher dargestellten Ansätze das Phänomen wechselseitiger Beeinflussung. Es zeigt, daß das materielle Ergebnis (Output), das durch Interaktion von Vorgesetztem und Mitarbeiter erbracht wird, für den Fall der totalen Interaktion nicht das ist, was der Vorgesetzte allein intendiert hat, sondern vielmehr die Konsequenz eines mehrstufigen Bargaining-Prozesses. Dadurch wird erstmalig theoretisch fundiert, daß die Kompetenz von Vorgesetztem und Mitarbeiter ggf. ähnlich sein kann, ein Tatbestand, der sich in den Experimenten mehrmals zeigte. Vorgesetzte sind oftmals froh, wenn unterstellte Mitarbeiter die besseren Ideen haben als sie selbst.

Interaktion war auf Seite 71 definiert worden. Letztlich bedeutet Interaktion jedoch Kommunikation und echte Berücksichtigung gegenseitiger Interessen. Mitarbeiterbefragungen, die Zufriedenheitsmaße auf der Basis von Soll-Ist-Vergleichen erbringen, ermöglichen Aufschluß über die Art der Interaktion in der jeweiligen Organisationseinheit. Niedrige Zufriedenheitswerte (großes Content) deuten hin auf Pseudointeraktion; große Zufriedenheitswerte (kleines Content) lassen darauf schließen, daß nahezu totale Interaktion geübt wird.

Das Interaktionskonzept der Führung bietet aber noch einen weiteren praktischen Vorteil für Mitarbeiterbefragungen:

Es zeigt auf, daß Führung, interpretiert als Prozeß der wechselseitigen Beeinflussung gleichermaßen die Aktivität des Vorgesetzten wie die Aktivität der Mitarbeiter erfordert. Es liefert somit Hinweise darauf, daß die Qualität der Führungsbeziehung ganz unterschiedlich ausfällt, je nachdem welcher aktive Anteil daran vom Mitarbeiter ausgeht. Es stellt eine theoretische Basis für die Varianz der Content-Werte (nicht jeder Mitarbeiter ist gleich aktiv) zur Verfügung. Gleichzeitig liefert es in der Längsschnittstudie, in der Verhaltensänderungen gemessen werden sollen, eine Legitimation dafür, den Mitarbeiter *gleichermaßen* anzusprechen wie den Vorgesetzten.

Infolgedessen sollen im „Maßnahmenkatalog“, der nach der Ergebnispräsentation der Befragungen erstellt wird, die Mitarbeiter *und* der

Vorgesetzte aufgefordert werden, ihre Interaktionsbeziehungen zu verbessern, z. B. durch regelmäßige Abteilungsbesprechungen, Konfliktlösungsgespräche u. ä.

2.3.9 Führung als soziale Interaktion, Ergebnisse einer Voruntersuchung

Das zuvor dargestellte Konzept der Interaktion als Erklärungsansatz für Führungsphänomene unterscheidet sich von den bisher geschilderten Ansätzen dadurch, daß es Führung als einen Prozeß der wechselseitigen Beeinflussung beschreibt. Dieser Prozeß liefert im Rahmen eines Bargaining ständig Zwischenergebnisse, die die Interaktionspartner veranlassen, die Interaktion fortzusetzen, wenn die Ergebnisse positiv bewertet werden. Während die zuvor genannten Ansätze den Mitarbeiter entweder gar nicht (Eigenschaftsansatz) oder nur als Situationsvariable (Kontingenzmodell, Reifegradmodell) einbeziehen, wird er hier zum gleichberechtigten Subjekt innerhalb einer sozialen Einflußbeziehung.

Diese Grundannahme hat natürlich weitreichende Konsequenzen für die gesamte Führungsforschung. Aufgrund der Bedeutung dieser Forschungsrichtung wurde im Rahmen einer Diplomarbeit in demselben Industriebetrieb eine weitere empirische Voruntersuchung durchgeführt¹⁾. Ziel dieser Arbeit war die Überprüfung von Hypothesen zur Validität von Vorgesetztenbeschreibungen und zum Interaktionsansatz. Als Basis für die eigene Untersuchung war die Beseitigung von Validitätszweifeln an Vorgesetztenbeschreibungen von besonderem Interesse. Darüber hinaus liefert die Hypothese zum Interaktionsansatz großen Erklärungswert für die Varianzen in den Content-Werten, wenn sie aufgrund empirischer Daten nicht widerlegt werden kann.

Die Validitäts-Hypothese stellt in diesem Zusammenhang die Behauptung auf, daß „die Mitarbeiter trotz ihrer unterschiedlichen Wahrnehmung und vorherigen Erfahrungen dasselbe Vorgesetztenverhalten ähnlich (übereinstimmend) beschreiben“²⁾.

¹⁾ Vgl. Krömeke, P.: Soziale Interaktion, 1981, S. 85

²⁾ Krömeke, P.: ebenda, S. 45

„H₁ Hypothese zur Validität der Vorgesetztenbeschreibungen

Die Beschreibung des Vorgesetztenverhaltens durch den unterstellten Mitarbeiter A korreliert positiv mit der Beschreibung des Vorgesetzten, die der Kollege B abgibt, wenn er sich in A hineinversetzt und den Vorgesetzten aus dessen Perspektive (= Meta-Perspektive) beurteilt.“¹⁾

Die Validität von Vorgesetztenbeschreibungen war von Nachreiner bezweifelt worden. Eine Stellungnahme hierzu erfolgte in dieser Arbeit in Kapitel 2.3.5. Die Klärung dieser Frage war also von besonderem Interesse.

Der Interaktionsansatz versteht den Vorgesetzten nicht mehr als Führungskraft, die einen von ihrer Umwelt unabhängigen Führungsstil praktiziert, sondern sieht ihn als Partner in einem Prozeß wechselseitiger Beeinflussung. Diese Sichtweise bringt die zweite Hypothese zum Ausdruck:

„H₂ Interaktionshypothese

Die Beschreibung des Vorgesetztenverhaltens durch je zwei Mitarbeiter A und B aus ihrer eigenen Sicht korrelieren nicht/nur schwach miteinander. Der Vorgesetzte verhält sich nicht im Sinne des Senders eines Führungsstils, sondern interagiert mit den einzelnen Mitarbeitern.“¹⁾

Die empirische Überprüfung beider Hypothesen erfolgte anhand des Fragebogens zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung von Fittkau-Garthe²⁾. Um beide Hypothesen zu testen, wurden Mitarbeiterpaare gebildet, die jeweils denselben (eigenen) Vorgesetzten bewerteten. Jeder Mitarbeiter hatte dabei

- den Vorgesetzten aus der eigenen Perspektive zu beschreiben, d. h. aufgrund seiner eigenen Erfahrungen seinen unmittelbaren Vorgesetzten zu charakterisieren und außerdem
- den Vorgesetzten aus der Perspektive seines Befragungspartners zu beschreiben. Hierzu mußte er sich zunächst in den jeweiligen Kollegen hineinversetzen, der ihm namentlich bekannt war. Dann mußte er den (gemeinsamen unmittelbaren) Vorgesetzten aus dessen Perspektive, d. h. „durch dessen Brille“ beschreiben.

¹⁾ Krömeke, P.: Soziale Interaktion, 1981, S. 44

²⁾ Vgl. Fittkau-Garthe, H., Fittkau, B.: FVVB-Handanweisung, 1971, S. 3–19

Die Befragung war anonym.

Das Beurteilungsmuster läßt sich wie folgt beschreiben:

Jedes Paar von Beurteilern (Mitarbeitern) gibt über den gemeinsamen (selben) Vorgesetzten insgesamt 4 Fragebögen ab¹⁾.

- 1) AA: A beschreibt seinen Vorgesetzten V aus eigener Sicht.
- 2) BA: B versetzt sich in A und beschreibt den gemeinsamen (selben) Vorgesetzten so, wie A ihn vermutlich beschreiben würde.
- 3) BB: B beschreibt seinen Vorgesetzten V aus eigener Sicht.
- 4) AB: A versetzt sich in B und beschreibt den gemeinsamen (selben) Vorgesetzten so, wie B ihn vermutlich beschreiben würde.

Eine graphische Darstellung des Beurteilungsmusters zeigt Abbildung 12.

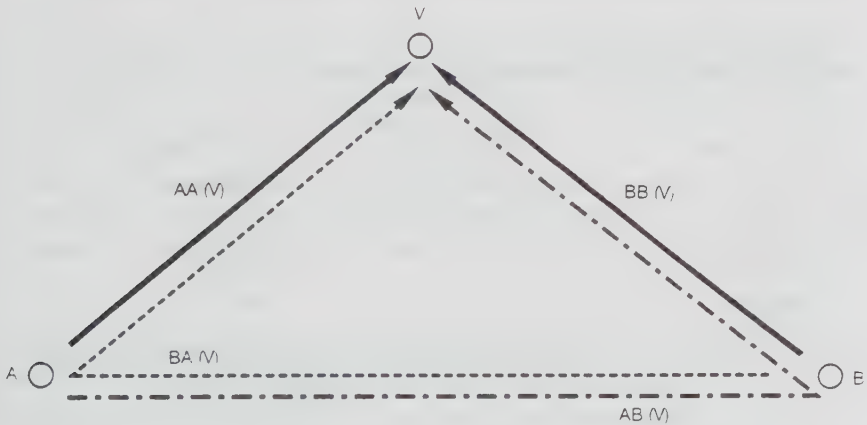


Abb. 12: Untersuchungsschema zur Überprüfung der Validitäts- und Interaktionshypothese²⁾

Eine Bestätigung der Validitätshypothese (H_1) wurde für den Fall angenommen, daß die Beschreibung desselben Vorgesetzten aufgrund der eigenen Erfahrung mit der Beurteilung korreliert, die der Kollege abgab, nachdem er sich in seinen Befragungspartner hineinversetzt hatte und aus dessen Perspektive antwortete.

¹⁾ Vgl. Krömeke, P.: Soziale Interaktion, 1981, S. 45

²⁾ Krömeke, P.: ebenda, S. 48

Eine Bestätigung der Interaktionshypothese (H_2) wurde für den Fall angenommen, daß die Beschreibungen der Mitarbeiterpaare aus ihrer eigenen Perspektive nicht oder nur schwach korrelieren.

Die Überprüfung der Hypothesen erfolgte anhand einer Stichprobe von 160 Fragebögen, d. h. 40 Mitarbeiterpaaren, korrelationsanalytisch anhand von Korrelationen auf der Basis des Rangkorrelationskoeffizienten R von Krueger-Spearman. Die fachliche Qualifikation der Befragten gliederte sich in: Ingenieure, Physiker, EDV-Personal, Personalreferenten, kaufmännische Sachbearbeiter. Aufgrund der Stichprobengröße wurde ein Korrelationskoeffizient größer/gleich 0,3 auf dem 5%-Niveau signifikant als ausreichend im Sinne der Bestätigung der Hypothese akzeptiert.

Die folgende Tabelle zeigt einen Überblick über die absoluten und relativen Häufigkeiten positiver, signifikanter Korrelationen¹⁾.

Häufigkeit	Korrelationen (absolut)	Korrelationen (relativ)
AA-BB	11	34,38 %
BB-AB	13	40,63 %
AA-BA	15	46,50 %
Tab. 4: Häufigkeiten signifikanter Korrelationen von Vorgesetzten- beurteilungen aus eigener und fremder Perspektive		

Aufgrund einer ausführlichen Argumentation²⁾ kommt die Verfasserin zu dem Ergebnis, daß anläßlich dieser Daten sowie weiterer Berechnungen zur Genauigkeit der Einschätzungen nach einer Berechnungsmethode von Dymond³⁾ weder die Validitäts- noch die Interaktionshypothese zu verwerfen sei.

¹⁾ Vgl. Krömeke, P.: Soziale Interaktion, 1981, S. 56

²⁾ Vgl. Krömeke, P.: ebenda, S. 55–66

³⁾ Vgl. Dymond, R. F.: Empathic ability, 1949, S. 129

Angesichts der kleinen Stichprobe dürfen die Ergebnisse dieser Vorstudie wohl kaum generalisiert werden. Trotzdem sollten sie nicht leichtfertig übersehen werden. Die empirischen Untersuchungen dieser Arbeit haben zwar ein ganz anderes Ziel, so daß auch durch die eigenen Ergebnisse beide Hypothesen statistisch nicht untermauert werden können. Die Erfahrungen im Zusammenhang mit der Ergebnisbesprechung von Mitarbeiterbefragungen stützen jedoch beide Hypothesen.

2.4 Definitionen

Die wesentlichen Begriffe, die im empirischen Teil dieser Studie verwendet werden, seien wie folgt definiert:

Führung

Unter Führung verstehen wir einen Prozeß wechselseitiger sozialer Beeinflussung zwischen einem Vorgesetzten und seinem (seinen) Mitarbeiter(n), der sich durch folgende Merkmale auszeichnet:

- Der Vorgesetzte besitzt ein legitimes und faktisches Sanktionspotential zur Ausübung seines Einflusses (z. B. Direktionsrecht). Infolgedessen liegt eine formale Asymmetrie in den Chancen der Beeinflussbarkeit vor.
- „Der Einflußversuch wird zur Erreichung von Zwecken unternommen, die für das soziale System von Bedeutung sind.
- Der Einflußversuch wird in einer direkten sozialen Beziehung unternommen. Mittelbare Einflußversuche, z. B. über Medien, können demzufolge nicht als Führungsakte bezeichnet werden.“¹⁾

Führungssituation

Unter dem Begriff Führungssituation verstehen wir den oben beschriebenen Prozeß wechselseitiger Beeinflussung, der jedoch erweitert wird um:

- Führungserwartungen der Mitarbeiter: Soll-Vorstellungen der Unterstellten über das Führungsverhalten ihres Vorgesetzten (Ideal).

¹⁾ Schreyögg, G.: Begriffserklärung, 1977, S. 24

- Führungsverhalten des Vorgesetzten: Tatsächliches Führungsverhalten des Vorgesetzten zur Einflußausübung (Real), gemessen aus der Perspektive der Mitarbeiter.

Je größer die Übereinstimmung von Ideal und Real, desto besser sei die Führungssituation.

Führungsverhalten

Unter dem Begriff Führungsverhalten verstehen wir die Gesamtheit aller Maßnahmen und Handlungen, die ein Vorgesetzter zur Einflußausübung im obigen Sinne unternimmt¹⁾.

Führungsstil

Dieser Begriff kennzeichnet regelmäßig wiederkehrende Führungsverhaltensmuster.

Führungsfunktion(en)

Dieser Terminus beschreibt Führungstätigkeiten aus der Perspektive des Managementprozesses, z. B. Planung, Organisation, Control.

Führungseffekte

Führungseffekte sind die Gesamtheit aller Konsequenzen und Wirkungen der Führung, z. B. Outputgrößen wie Leistung, Ausschuß, Ertrag, Gewinn, Zufriedenheit der Prozeßbeteiligten, aber auch mittelbare Wirkungen wie Fluktuation u. dgl.

Mitarbeiterbefragung

Eine Mitarbeiterbefragung ist die Messung von Einstellungen, Werten, Erwartungen und Bedürfnissen der Mitarbeiter, bezogen auf bestimmte Bereiche der betrieblichen Arbeitswelt, mit dem Ziel, Hinweise auf betriebliche Stärken und Schwächen zu erlangen und konkrete Veränderungsprozesse einzuleiten.

¹⁾ Schreyögg, G.: Begriffserklärung, 1977, S. 25–28

Vorgesetztenverhalten

Dieser Begriff wird *in dieser Arbeit* synonym zum Führungsverhalten verwendet.

2.5 Hypothesen

In Kapitel 1.2, Ziele der Arbeit, wurden die Problemkreise genannt, die untersucht werden sollen¹⁾. Im folgenden werden sieben Hypothesen formuliert, die anhand der empirischen Daten überprüft werden. In Ermangelung einer Theorie zu Mitarbeiterbefragungen werden sie *nicht* aus einem der zuvor geschilderten Ansätze abgeleitet. Sie konkretisieren vielmehr praktische Fragestellungen zum Nutzen, zu Bedingungen und zur Durchführbarkeit von Mitarbeiterbefragungen.

Die Hypothesen I und II beziehen sich auf mehrfache Mitarbeiterbefragungen. Hierbei wird ein organisationspsychologisches Experiment durchgeführt, dessen Wirkung gemessen wird²⁾.

Die restlichen fünf Hypothesen beziehen sich auf einfache Mitarbeiterbefragungen. Hierbei untersuchen wir Zusammenhänge, Bestimmungsfaktoren, Geltungsbereich und Struktur von Ergebnissen aus Mitarbeiterbefragungen.

Hypothesen zu mehrfachen Mitarbeiterbefragungen

H_I Beeinflußbarkeits-Hypothese

- Mitarbeiterbefragungen mit Schwerpunkt Führung,
- Feedback der Befragungsergebnisse,
- Diskussion der Befragungsergebnisse mit Mitarbeitern und ihrem Vorgesetzten,
- Ableitung von Maßnahmen

bewirken Verbesserungen in einzelnen Aspekten der Führungssituation.

¹⁾ Vgl. Kap. 1.2, S. 3

²⁾ Vgl. Abb. 14 und 15, S. 86 und 96

- H_{II} Erfolgsverbesserungs-Hypothese
Verbesserungen in der Führungssituation bewirken Verbesserungen des Abteilungserfolges.

Hypothesen zu einfachen Mitarbeiterbefragungen

- H_{III} Erfolgs-Hypothese
Führungsverhalten Real und Führungssituation korrelieren mit dem Abteilungserfolg positiv.
- H_{IV} Situations-Hypothese
Führungsverhalten Real und Führungssituation sind abhängig von der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation.
- H_V Geltungsbereichs-Hypothese Real
Führungsverhalten Real ist abhängig von der ausgeübten Tätigkeit.
- H_{VI} Geltungsbereichs-Hypothese Ideal
Führungsverhalten Ideal ist abhängig von der ausgeübten Tätigkeit.
- H_{VII} Dynamik-Hypothese
Der Faktor Dynamik korreliert nicht mit anderen Faktoren des Führungsverhaltens.

Abbildung 13 veranschaulicht, wie die genannten Variablen operationalisiert und ggf. zu Faktoren verdichtet werden. Die fünfte Spalte gibt die Seitenzahl an, wo die jeweilige Operationalisierung begründet wird.

Variable	Operationalisierung	Messung	Verdichtung zu Faktor	Bezug/Seite
Führungsverhalten Real	Item 41-80	Fragebogen ¹⁾	FRE, AKT, MIT, KON, FA, DYN, UH, jeweils Real	91 - 93 106 - 110
Führungsverhalten Ideal	Item 1-40	Fragebogen ¹⁾	FRE, AKT, MIT, KON, FA, DYN, UH, jeweils Ideal	91 - 93 106 - 110
Führungssituation	Wird errechnet aus der Differenz Ideal- Real. Wir erhalten 40 itemspez. Content- Werte (CI), pro Mit- arbeiter 1 CM.	Durch Bildung von Differen- zen	Organisationsspez. Content (CO)	66, 108 f.
Aspekte der Führungssituation	Einzelne itemspez. Content-Werte (CI)	S. o.	-	66, 108 f.
Abteilungserfolg	Item 66, 80, 87, 88 Fluktuation Fehlzeiten	Fragebogen ¹⁾ Personal- statistik Personal- statistik	UH	92 f., 147 - 152
Zufriedenheit mit Arbeitssituation	Item 81-86 Item 89-91	Fragebogen ¹⁾	KOL, VOR, TAE, FIR, ENT, BEZ, ASI	94 f.
Ausgeübte Tätigkeit	Organisationskurz- zeichen	Fragebogen ¹⁾	8 verschiedene Tätig- keitsstufen	106, 178
Dynamik	Item 45, 50, 55, 60, 65, 77	Fragebogen ¹⁾	DYN	92
Abb. 13: Variablen dieser Untersuchung, Operationalisierung, Messung und Verdichtung				

¹⁾ Vgl. Anhang IV, eigener Fragebogen, S. 255 - 264

3. Methode

3.1 Untersuchungsdesign

Entsprechend den Hypothesen zu mehrfachen und zu einfachen Mitarbeiterbefragungen sollen zwei Untersuchungsdesigns unterschieden werden:

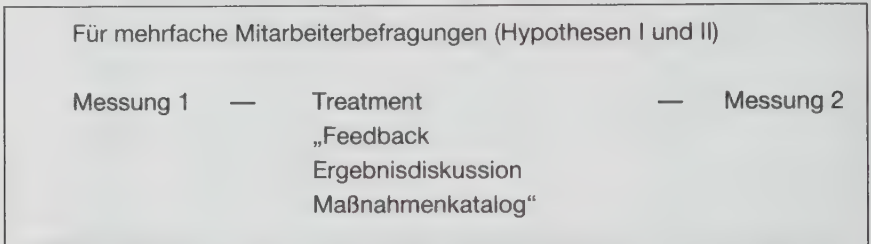


Abb. 14: Untersuchungsdesign 1: mehrfache Mitarbeiterbefragungen

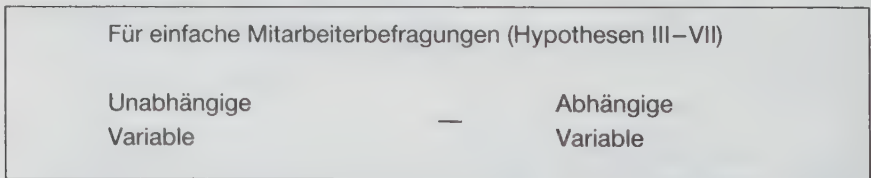


Abb. 15: Untersuchungsdesign 2: einfache Mitarbeiterbefragungen

Neuberger hat eine Rahmenkonzeption der Führung vorgelegt, die als Input/Output-Schema geeignet ist, Führungsbedingungen und Führungseffekte darzustellen¹⁾. Er verwendet sie u. a. auch zum Vergleich verschiedener Führungstheorien²⁾. Das Konzept ist in Abbildung 16 dargestellt.

¹⁾ Vgl. Neuberger, O.: Führungsverhalten, 1976, S. 221

²⁾ Vgl. Neuberger, O.: ebenda, S. 230–250

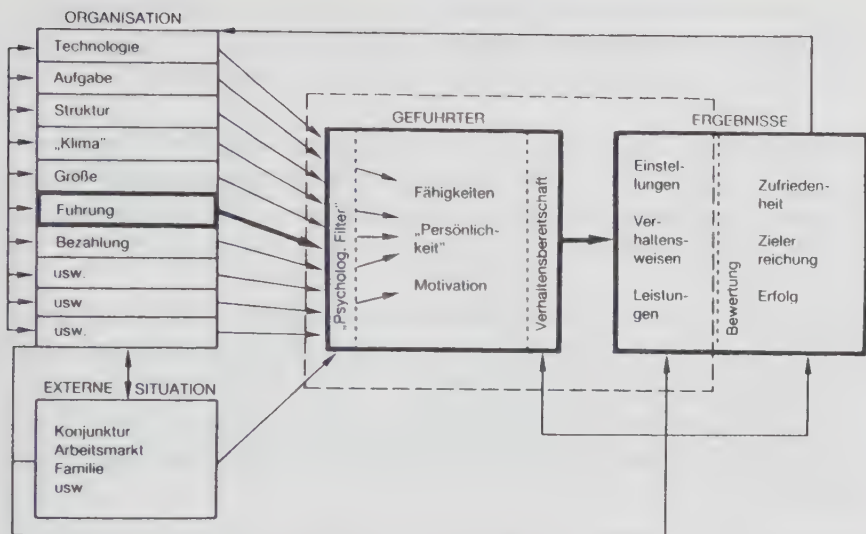


Abb. 16: Rahmenkonzeption der Führung nach Neuberger

In diesem Schema ist der Geführte als Black box dargestellt, auf die bestimmte Faktoren (Inputs) einwirken und die bestimmte Reaktionen (Outputs) zeigt. Der psychologische Filter seitens des Geführten ist diejenige Instanz, die aus der Menge der Außeneinwirkungen einen Teil selektiert und passieren lässt. Neuberger nennt in diesem Zusammenhang den Begriff „Ausleseprogramm“, das von den Anlagen und der individuellen Lebensgeschichte sehr personenspezifisch strukturiert ist¹⁾. Mit diesem Begriff wird auch die Regelhaftigkeit der Wahrnehmung unterstrichen. Welche Reaktionen (Outputs) das Individuum nach der Einwirkung und Selektion zeigt, ist im Modell – aber auch im Alltag – durch Verhaltensbereitschaften gesteuert, in denen sich wiederum Anlagen und Umwelteinflüsse (z. B. Normen) widerspiegeln.

Die Inputvariablen unterteilt der Autor in interne und externe Situation. Als interne Situationsvariablen nennt er Technologie, Aufgabe, Struktur, „Klima“, Größe, Bezahlung und Führung, der besondere Bedeutung zukommt. Externe Situationsvariablen sind solche Einflußfaktoren, die

¹⁾ Vgl. Neuberger, O.: Führungsverhalten, 1976, S. 220

der Kontrolle der Organisationsleitung entzogen sind, z. B. Konjunktur, Arbeitsmarkt, Familie, also Größen, die ebenfalls die Outputs, wie Leistung und Zufriedenheit, der Geführten beeinflussen können.

Neuberger unterstellt für die genannten Variablen weder Vollständigkeit noch Unabhängigkeit. Letztere wird in Kap. 4 in den Regressionsrechnungen genauer untersucht, um den partiellen Einfluß verschiedener Faktoren auf die Zufriedenheit mit dem Führungsverhalten zu bestimmen¹⁾.

Einschränkend für die Vorhersagbarkeit des Geführtenverhaltens erwähnt der Verfasser, daß das Verhalten nicht allein durch die internen und externen Situationsvariablen festgelegt ist, sondern mit bestimmt wird durch die Erwartungen und Zielsetzungen des Individuums²⁾. Darin liegt auch die Verknüpfung seiner Rahmenkonzeption mit den motivationalen Führungstheorien³⁾.

Abbildung 17 zeigt eine Modifikation des Modells. Sie dient der Darstellung der relevanten, operationalisierten und gemessenen Variablen der vorliegenden Studie.

¹⁾ Vgl. Kap. 4.3.2.2, S. 164–177

²⁾ Vgl. Neuberger, O.: Führungsverhalten, 1976, S. 223

³⁾ Vgl. Kap. 2.3.4, S. 42–51

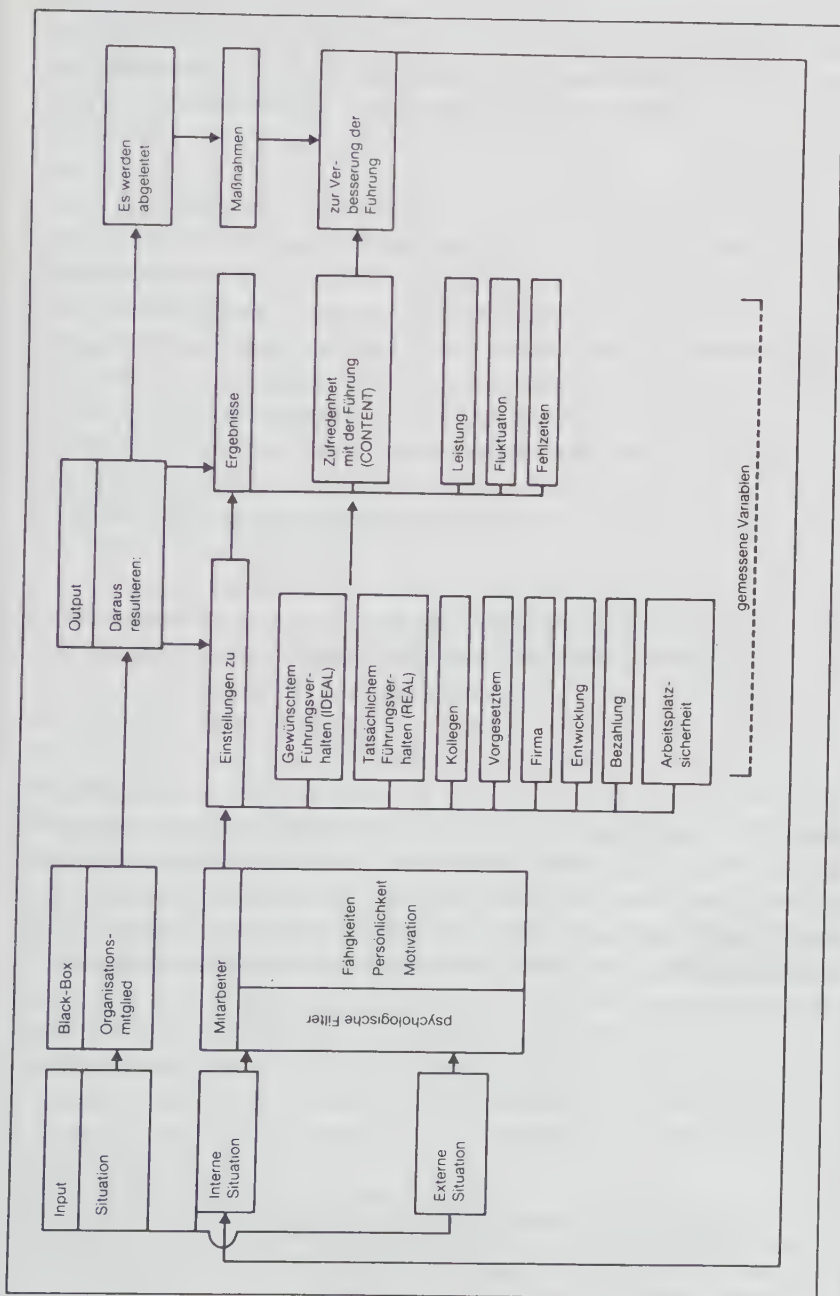


Abb. 17: Schematische Darstellung der Untersuchungskonzeption dieser Studie und der darin verwendeten Variablen

Abbildung 17 zeigt die für diese Arbeit ausgewählten Variablen und die Möglichkeiten ihrer Verknüpfung. Die Entscheidung, welche „Unabhängige“ mit welcher „Abhängigen“ verknüpft werden darf, ist entweder auf der Basis einer geschlossenen Theorie oder aber aufgrund eines konkreten Interesses zu fällen.

Von einer geschlossenen Theorie zu Mitarbeiterbefragungen kann noch nicht gesprochen werden. Es fragt sich auch, wie sinnvoll eine solche Theorie überhaupt wäre. *Konkrete* Fragestellungen liegen jedoch vor¹⁾. Wegen der wechselseitigen Abhängigkeit diverser Einflußfaktoren in sozialen Systemen soll betont werden, daß die Einteilung in „Abhängige“ und „Unabhängige“ eine Entscheidung des Forschers ist und nicht als Beleg einer eindeutigen Kausalitäts-Relation interpretiert werden darf. Andererseits kann allein das *Ergebnis* einer Variablenmessung, etwa ein arithmetisches Mittel oder die Varianz, von Interesse sein, unabhängig davon, wie diese Variable in anderem Zusammenhang verwendet wird.

In der vorliegenden Studie entfallen 76 % aller Items auf das Vorgesetztenverhalten: 40 Fragen zum gewünschten, 40 (dieselben) Fragen zum tatsächlichen Vorgesetztenverhalten. In Abbildung 17 werden sie als Ergebnisse eines Wahrnehmungs- und Verarbeitungsprozesses des Mitarbeiters dargestellt (Outputs).

Die restlichen 24 % der Items entfallen auf wesentliche Aspekte der sonstigen Arbeitswelt. Auch diese Variablen messen wir aus der Perspektive des Mitarbeiters. Die Kollegen, der Vorgesetzte²⁾, die Tätigkeit, die Firma, die Entwicklungsmöglichkeiten und die Bezahlung werden als wichtigste Determinanten der Arbeitszufriedenheit genannt³⁾. Sie werden von Führungskräften auch häufig als die Ursache für gescheiterte Führungsaktivitäten herangezogen.

Die Arbeitsplatzsicherheit als externe Situationsvariable war für die vorliegende Untersuchung von besonderer Bedeutung. Sie wurde in einem Zeitraum durchgeführt, in dem seitens der Befragten ein hohes Maß an

¹⁾ Vgl. Kap. 2.5, S. 83ff.

²⁾ Anm.: Diese Skala mit 3 Items dient nur als Kontrollvariable.

³⁾ Vgl. Neuberger, O.: Arbeitsbeschreibungsbogen, 1976, S. 1–129

Unklarheit über die eigene Arbeitsplatzsicherheit herrschte. Da die Untersuchung von einem Mitglied der Personalabteilung durchgeführt wurde, war zu befürchten, daß aus Angst vor Konsequenzen infolge nicht gesicherter Anonymität verzerrt geantwortet werden würde. Deshalb wurde der Einfluß der Arbeitsplatzsicherheit auf alle anderen Variablen gesondert untersucht¹⁾.

3.2 Erhebungsinstrument

Das Erhebungsinstrument ist ein Fragebogen²⁾ mit folgenden Teilen:

1. Vorgesetztenverhalten
 - 1.1 Gewünschtes Vorgesetztenverhalten (Ideal)
 - 1.2 Tatsächliches Vorgesetztenverhalten (Real)
2. Zufriedenheit mit der Arbeitssituation
3. Arbeitsplatzsicherheit

3.2.1 Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung

In Voruntersuchungen innerhalb des Industriebetriebes war der Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung (FVVB) bereits getestet worden³⁾. Dabei war das Ziel der Befragungen nicht die bloße Messung des Vorgesetztenverhaltens, sondern die Verbesserung. Aufgrund der positiven Erfahrungen wurde der FVVB als Meßinstrument des Vorgesetztenverhaltens für diese Arbeit übernommen. Er war aufbauend auf dem SBDQ (Supervisory Behavior Description Questionnaire) der Ohio-State-Leadership-Studies entwickelt worden⁴⁾. Auf der Basis faktorenanalytischer Untersuchungen und mehrfacher Revisionen errechneten sich aus dem gesamten Itempool für die deutschsprachige Fassung folgende Faktoren⁵⁾:

¹⁾ Vgl. Kap. 4.3.2.2, S. 164 f.

²⁾ Vgl. Anhang IV, eigener Fragebogen, S. 255–264

³⁾ Vgl. Fittkau-Garthe, H., Fittkau, B.: FVVB-Handanweisung, 1971, S. 3–19

⁴⁾ Vgl. Fleishman, E. A.: SBDQ, 1957, S. 103–119

⁵⁾ Vgl. Fittkau-Garthe, H., Fittkau, B.: ebenda, S. 6

Faktor-Nr.	Bezeichnung (% Varianz)	Abkürzung
Faktor 1	Freundliche Zuwendung (25 % der Gesamtvarianz)	FRE
Faktor 2	Mitreibende, zur Arbeit stimulierende Aktivität (14 % der Gesamtvarianz)	AKT
Faktor 3	Ermöglichung von Mitbestimmung (11 % der Gesamtvarianz)	MIT
Faktor 4	Kontrolle vs. Laisser-faire (7 % der Gesamtvarianz)	KON
Faktor 5	Freundliche Zuwendung/Aktivität ent- hält Items, die auf Faktor 1 und Faktor 2 etwa gleich laden	FA
Tabelle 5: Faktorenstruktur des FVVB		

Die Frage der Validität dieses Instruments war in Kap. 2.3.5, S. 60–62 diskutiert worden.

Der FVVB wurde für den eigenen Fragebogen ergänzt durch zwei weitere, selbst entwickelte Skalen.

Skala Dynamik (DYN)

Diese Skala umfaßt 6 Items, die die Entwicklung der Mitarbeiter, aber auch des Vorgesetzten betreffen:

- Item 45 Er sorgt dafür, daß wir interessante Aufgaben bearbeiten.
- Item 50 Für Gehaltserhöhungen seiner unterstellten Mitarbeiter setzt er sich ein.
- Item 55 Er setzt sich für das berufliche Vorwärtskommen seiner Mitarbeiter ein.

Item 60 Er pflegt gute Beziehungen zu denjenigen, die in unserer Firma etwas zu sagen haben.

Item 65 Er bemüht sich um seinen eigenen beruflichen Aufstieg.

Item 77 Er kümmert sich um gute Arbeitsbedingungen für seine Mitarbeiter (Büromöbel, Geräte, Werkzeuge, Beleuchtung, Platz usw.).

Skala Unternehmerisches Handeln (UH)

Item 66 Bei aussichtsreichen Projekten setzt er sich auch für teure Maßnahmen und Anschaffungen ein.

Item 80 Er legt Wert darauf, daß wir unsere Ergebnisse mit möglichst geringen Kosten erreichen.

Item 87 Das, was wir in unserer Abteilung leisten, ist beachtlich.

Item 88 Für die Ergebnisse, die wir in unserer Abteilung erzielen, treiben wir einen sehr hohen Aufwand.

Die Aufnahme der Items der Skala „Dynamik“ hatte sich nach den Ergebnissen der Voruntersuchungen als erforderlich erwiesen. Wenn in Diskussionen über die Führungssituation Themen, wie neue Aufgaben, Gehalt, Entwicklung, Arbeitsbedingungen, ausgeklammert werden, entfallen nach Auffassung der Mitarbeiter zentrale Inhalte der Führung. Die Bedeutung dieses Aspektes wird in der Hypothese VII untersucht¹⁾.

Die Einführung der Skala „Unternehmerisches Handeln“ wurde für die Überprüfung der Hypothese III (Erfolgsverbesserungs-Hypothese) und der Hypothese II (Erfolgs-Hypothese) erforderlich.

¹⁾ Vgl. Kap. 4.3.2.4, S. 192 ff.

3.2.2 Zufriedenheit mit der Arbeitssituation

Die Messung der Zufriedenheit mit relevanten Aspekten der Arbeitswelt erfolgte mit Hilfe des Arbeitsbeschreibungsbogens (ABB) von Neuberger, der deutschsprachigen Version des Job-Description-Indexes, der an der Cornell University entwickelt worden war¹⁾. Der Fragebogen unterstellt eine anreiztheoretische Konzeption der Arbeitszufriedenheit und wurde bereits in einer Reihe von Untersuchungen eingesetzt²⁾.

Folgende Skalen wurden übernommen:

Bezeichnung	Abkürzung
Meine Kollegen	KOL
Mein Vorgesetzter	VOR
Meine Tätigkeit	TAE
Meine Firma	FIR
Meine Entwicklung	ENT
Meine Bezahlung	BEZ

Aufgrund des Umfangs des Fragebogens mußten die Skalen reduziert werden. Die Selektion weniger relevanter Items erfolgte nach zwei Gesichtspunkten:

1. Trennschärfe der Items
2. Häufigkeiten, mit denen Items in Faktorenanalysen in Faktoren mit hohem Varianzanteil erscheinen.

Neuberger et al. haben fünf Forschungsarbeiten, in denen der ABB verwendet worden war, miteinander verglichen³⁾. In ihrer Gegenüberstellung zeigen sie die Ergebnisse der Faktorenanalysen. Dieser Tabelle kann man entnehmen, wie häufig (maximal fünfmal) ein Item auf dem ersten, zweiten oder dritten Faktor mit mindestens .50 lädt. Für die eigene Untersuchung wurden nur solche Items aufgenommen, die bei Trennschärfen von mindestens .50 (eine Ausnahme) mindestens viermal (eine Ausnahme) auf dem ersten oder zweiten Faktor laden.

¹⁾ Vgl. Neuberger, O.: Arbeitsbeschreibungsbogen, 1976, S. 1–129

²⁾ Vgl. Neuberger, O. et al.: Arbeitszufriedenheit, 1976

³⁾ Vgl. Neuberger, O. et al.: ebenda, S. 68–73

3.2.3 Arbeitsplatzsicherheit

Die Einschätzung der eigenen Arbeitsplatzsicherheit wurde mit folgenden, selbst entwickelten Items erfaßt:

Item 89 Unsere Firma sorgt dafür, daß mein Arbeitsplatz gesichert ist.

Item 90 Dank meiner Ausbildung und meiner Kenntnisse werde ich immer einen Arbeitsplatz haben.

Item 91 In meiner Fachrichtung ist die Konjunktur besonders schlecht.

3.3 Durchführung der Untersuchung

Bei den empirischen Untersuchungen zu dieser Arbeit handelt es sich um schriftliche, anonyme Befragungen von insgesamt 302 Arbeitern und Angestellten. Davon waren 268 Mitarbeiter in einem süddeutschen Industriebetrieb und 34 in einem Krankenhaus beschäftigt. Die jeweiligen Arbeitnehmervertretungen hatten den Befragungen zugestimmt.

Die Untersuchungsstichprobe umfaßte Facharbeiter, kaufmännische und technische Sachbearbeiter in der Verwaltung und der Logistik, Entwicklungsingenieure, Informatiker, technische Autoren, Krankenschwestern und Ärzte.

Beurteilt wurden insgesamt 17 direkte Vorgesetzte (13 Abteilungsleiter, 3 Hauptabteilungsleiter und ein Chefarzt). Zwischen den Abteilungs- und Hauptabteilungsleitern bestanden keine Unterschiede, da es sich um sehr kleine Hauptabteilungen handelt, in denen ein direkter Kontakt zwischen allen Mitarbeitern und dem Vorgesetzten besteht.

Aus der Menge der möglichen Abteilungen (ca. 300) wurden solche ausgeschieden, die erst kürzlich reorganisiert worden waren oder deren Mitarbeiterzahl unter 10 oder über 25 lag.

Aus der restlichen Menge wurden – auf die verschiedenen Geschäftsbereiche gleich verteilt – Abteilungen nach der Zufallsauswahl gezogen. Die durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter pro Vorgesetzten betrug 18.

Entsprechend den verschiedenen Tätigkeiten handelt es sich auch bei den Vorgesetzten um Führungskräfte verschiedener Fachrichtungen.

Von 18 angesprochenen Vorgesetzten beteiligten sich spontan 17 an den Befragungen. 13 Abteilungen wurden zur Prüfung der Hypothesen I und II zweimal befragt, so daß in diesen Fällen von der Durchführung eines organisationspsychologischen Experimentes in vier Schritten gesprochen werden kann:

Schritt 1: Nach Information des Vorgesetzten und der Mitarbeiter Durchführung der Erstbefragung. Auswertung der Ergebnisse.

Schritt 2: Ergebnispräsentation und -diskussion mit den Mitarbeitern und dem beurteilten Vorgesetzten; Erstellung eines Maßnahmenkataloges.

Schritt 3: Zweitbefragung mit dem Ziel einer Wirksamkeitskontrolle nach etwa 12 Wochen.

Schritt 4: Ergebnispräsentation und -diskussion wie bei Schritt 2.

Zum Vergleich derselben Untersuchungseinheiten (Panellerhebung) wurde von den Mitarbeitern ein Pseudonym gewählt, unter dem sich 86 % der Befragten auch bei der Zweitbefragung wiedererkannten. Die Anzahl der zweimal angetroffenen Mitarbeiter betrug 170.

Die Befragungen und die Ergebnispräsentationen erfolgten im Zeitraum von Dezember 1981 bis Dezember 1982 in einem neutralen Besprechungszimmer der Firma respektive des Krankenhauses, so daß bei der Beantwortung von stets gleichbleibenden Bedingungen ausgegangen werden kann. Der jeweilige Vorgesetzte war nur bei den Ergebnispräsentationen, nicht aber während der Befragungen anwesend. Das Ausfüllen der Fragebögen erfolgte vollkommen selbständig, also ohne Absprache der Mitarbeiter untereinander.

Die Einladungsschreiben sowie die Folien zur Erläuterung dieses Experiments sind im Anhang enthalten¹⁾. Bei der Information aller Beteiligten

¹⁾ Vgl. Anhang V, S. 265–268, Anhang IX, S. 319–326

wurde betont, daß es sich um eine wissenschaftliche Untersuchung der Universität München handele, die mit Genehmigung und Befürwortung der Verantwortlichen in den beiden Organisationen durchgeführt werde.

Statistische Auswertung

Die statistische Auswertung aller Daten dieser Untersuchung erfolgte auf den Rechenanlagen von Control Data, Typ Cyber 175, des Leibniz-Rechenzentrums der Bayerischen Akademie der Wissenschaften. Die verschiedenen Auswertungen wurden mit Hilfe des Statistikpakets SPSS in der Version 8.3 vom 4. Mai 1982 durchgeführt¹⁾.

3.4 Überprüfung der Meßinstrumente

Da die Überprüfung der sieben Hypothesen mit zum Teil komplexen (parametrischen) Methoden die Erfüllung bestimmter Voraussetzungen erfordert, wurden sämtliche Skalen des Fragebogens einer Itemanalyse unterzogen.

Die Itemanalysen wurden mit dem SPSS-Subprogramm RELIABILITY durchgeführt. Eine Überprüfung der Verteilung der beobachteten Werte mit einer Normalverteilung erfolgte zusätzlich anhand des Kolmogorov-Smirnov-Tests. Die Ergebnisse dieser Überprüfungen sind im einzelnen in den Tabellen 6.1 bis 6.14 im Anhang aufgeführt²⁾.

Für jedes *Item* sind dort folgende Kennziffern notiert:

- Mittelwert
- Standardabweichung
- Schwierigkeitsindex (als Maß für die Variabilität) aufgrund der Formeln

$$\frac{\bar{x} - 1}{4} \quad \text{resp.} \quad \frac{\bar{x} - 1}{3}$$

- Part-whole-korrigierte Trennschärfe

¹⁾ Vgl. Nie, N. H. et al.: Statistical package, 1975

²⁾ Vgl. Anhang VI, S. 269–282

Für jede *Skala* sind dort folgende Kennziffern aufgeführt:

- Skalen-Mittelwert
- durchschnittliche Standardabweichung
- durchschnittliche Schwierigkeit
- durchschnittliche Trennschärfe
- Cronbachs alpha als Maßzahl der inneren Konsistenz
- Schiefe
- Exzeß
- Angaben über die Abweichungen von der Normalverteilung nach dem Kolmogorov-Smirnov-Test

Einen Überblick über die relevanten Ergebnisse der Itemanalysen liefert die Tabelle 7 auf Seite 99.

Skala	Antwort- Format	Skalen- Mittelwert	Durchschnitt- liche Stan- dardabweichung	Durchschnitt- liche Schwierigkeit	Durchschnitt- liche Trenn- schärfe	Cronbachs alpha	Abweichung von der Normalver- teilung
Freundliche Zuwendung	5	3.83	1.08	.71	.73	.94	n.s.
Mitreisende Aktivität	5	3.20	1.00	.55	.61	.84	n.s.
Mitbestimmung	5	3.34	1.09	.59	.57	.74	n.s.
Kontrolle	5	3.21	1.10	.56	.56	.75	n.s.
Freundlich + Aktiv	5	3.29	1.11	.57	.66	.83	n.s.
Dynamik	5	3.03	1.04	.51	.63	.83	n.s.
Unternehmerisches Handeln	5	3.42	0.96	.60	.22	.39	n.s.
Arbeitsplatzsicherheit	5	3.58	1.05	.65	.24	.40	n.s.
Meine Kollegen	4	3.34	0.68	.78	.71	.84	p = .001
Mein Vorgesetzter	4	3.16	0.81	.72	.67	.81	p = .001
Meine Tätigkeit	4	3.21	0.81	.74	.67	.85	p = .004
Meine Firma	4	2.55	0.77	.52	.46	.65	n.s.
Meine Entwicklung	4	2.49	0.89	.50	.78	.89	p = .02
Meine Bezahlung	4	2.69	0.91	.56	.77	.88	n.s.

Tabelle 7: Reliabilitätsprüfungen und Verteilungsprüfung auf Skalenbasis (Real)

Zusammenfassende Bewertung der Itemanalysen und der Überprüfung der Verteilungsform der verwendeten Skalen

Die Bewertung der Ergebnisse der durchgeführten Analysen wird anhand folgender Kriterien durchgeführt:

Schwierigkeitsindizes

„Der Schwierigkeitsindex einer Aufgabe ist gleich dem prozentualen Anteil P der auf diese Aufgabe entfallenen richtigen Antworten in Beziehung zur Analysestichprobe der Größe N “¹. Die Schwierigkeitsindizes sollten nicht unter .20 und nicht über .80 liegen; sie sollten um einen mittleren Wert von .50 streuen, weil hier die Voraussetzungen für hohe Trennschärfe am besten sind.

Trennschärfekoeffizienten

„Der Trennschärfekoeffizient einer Aufgabe ist gleich dem Korrelationskoeffizienten zwischen der Aufgabenantwort – der richtigen oder falschen – und dem Rohwert.“² Je höher der (positive) Trennschärfekoeffizient ausfällt, desto besser unterscheidet die entsprechende Aufgabe in „gute“ und „schlechte“ Probanden. Guilford nennt kritische Untergrenzen für die Werte in Abhängigkeit von der Anzahl der Items einer Skala³.

Innere Konsistenz

Die Bestimmung der inneren Konsistenz ist eine spezielle Form der Reliabilitätsbestimmung. Ähnlich wie beim Testhalbierungsverfahren wird der Test (hier der Subtest) geteilt. Dabei entstehen so viele Teile, wie der Subtest Aufgaben umfaßt. Hohe Konsistenzkoeffizienten lassen auf nur

¹) Lienert, G. A.: Testaufbau, 1969, S. 87

²) Lienert, G. A.: ebenda, S. 93

³) Vgl. Guilford, J. P.: Fundamental statistics, 1956, S. 282

sehr geringe Meßfehler schließen. Niedrige Konsistenzkoeffizienten deuten auf geringe Reliabilität oder aber auf geringe Homogenität der Skala hin.

Überprüfung auf Normalverteilung

Die Überprüfung der Verteilungsform der Skalen erfolgte anhand der Berechnung von Schiefe und Exzeß¹⁾. Beide Werte sind im Fall der Normalverteilung gleich null. Je mehr sie von Null abweichen, desto größer sind die Abweichungen von der Normalverteilung. Mit Hilfe des Kolmogorov-Smirnov-Tests, eines parameterfreien Prüfverfahrens, wurde untersucht, ob die Abweichungen signifikant sind. Lienert schlägt vor, die Normalverteilungs-Hypothese erst auf der 1%-Sicherheitsstufe zu verwerfen²⁾.

Bewertung der Skalenqualität

Anhand der genannten Kriterien sowie der zugehörigen „kritischen“ Grenzen hat der Verfasser eine Bewertung der errechneten Indizes vorgenommen und in Tabelle 8 (nächste Seite) dargestellt. Die letzte Spalte dieser Tabelle enthält ein „Gesamturteil“ für die Brauchbarkeit der Skalen. Die verwendeten Zeichen bedeuten:

- ++ sehr gut geeignet
- + gut geeignet
- +/- weder gut noch schlecht geeignet
- wenig geeignet
- nicht geeignet

In die Gesamtbewertung sind sowohl das ungewichtete arithmetische Mittel als auch Erkenntnisse aus den Ergebnisdiskussionen mit Vorgesetzten und Mitarbeitern eingegangen.

¹⁾ Vgl. Anhang VI, Tabelle 6.1 bis 6.14, S. 269 ff.

²⁾ Vgl. Lienert, G. A.: Testaufbau, 1969, S. 174

Skala	Schwierig- keitsindex	Trenn- schärf- koeffizient	Innere Konsistenz	Normal- verteilung	Ähnlichkeit der ei- genen Ergebnisse mit		Brauchbarkeit der Skalen nach An- sicht des Ver- fassers
					der Test- autoren	von Aller- beck	
Freundliche Zuwendung	- (.71)	++ (.73)	++ (.94)	+ (.07)	++	++	+
Mitteilende Aktivität	++ (.56)	+	+	++ (.58)	+	++	++
Mitbestimmung	++ (.59)	+	+	++ (.08)	+	+	+
Kontrolle	++ (.56)	+	+	++ (.05)	+	+	+
Freundlich + Aktiv	++ (.57)	+	+	++ (.28)	++	++	++
Dynamik	++ (.51)	+	+	++ (.66!)	entfällt	entfällt	++
Unternehmerisches Handeln	++ (.60)	- (.22)	- (.39)	++ (.09)	entfällt	entfällt	+
Arbeitsplatzsicherheit	+	- (.24)	- (.40)	++ (.06)	entfällt	entfällt	+
Meine Kollegen	- (.78)	++ (.71)	+	- (.001)		+	+
Mein Vorgesetzter	- (.72)	+	+	- (.001)		++	+
Meine Tätigkeit	- (.74)	+	+	- (.004)		++	+
Meine Firma	++ (.52)	+	+	++ (.07)		++	+
Meine Entwicklung	++ (.50)	++ (.78)	+	- (.02)		++	++
Meine Bezahlung	++ (.56)	++ (.77)	+	++ (.13)		++	++

Tabelle 8: Bewertung der Skalen aufgrund der Itemanalysen und des Kolmogorov-Smirnov-Tests (Real)

Anmerkungen

Skala Kontrolle

Dieser Skala wurde aufgrund einer ersten Reliabilitätsbestimmung das Item 70 entnommen: „Er wartet, bis seine Mitarbeiter Ideen vorantreiben, bevor er es tut.“ Dadurch konnten die innere Konsistenz, der Schwierigkeitsindex und die Trennschärfe der Gesamtskala verbessert werden.

Skala Dynamik

Dieser Skala wurden u. a. auch aufgrund der Faktorenanalysen für die weiteren Berechnungen die beiden folgenden Items entnommen¹⁾:

Item 60 Er pflegt gute Beziehungen zu denjenigen, die in unserer Firma etwas zu sagen haben.

Item 65 Er bemüht sich um seinen eigenen beruflichen Aufstieg.

Dadurch konnte diese vom Verfasser konzipierte Skala insgesamt sehr befriedigende Gütekriterien erzielen.

Skalen Unternehmerisches Handeln und Arbeitsplatzsicherheit

Die beiden vom Verfasser konzipierten Skalen zeigen geringe Trennschärfe- und damit zusammenhängend niedrige innere Konsistenzkoeffizienten. Sie decken offensichtlich sehr heterogene Themen ab.

Eine inhaltliche Analyse liefert die Erklärung:

Unternehmerisches Handeln

Die ersten beiden Items betreffen vorrangig den direkten Vorgesetzten:

Item 66 Bei aussichtsreichen Projekten setzt er sich auch für teure Maßnahmen und Anschaffungen ein.

Item 80 Er legt Wert darauf, daß wir unsere Ergebnisse mit möglichst geringen Kosten erreichen.

¹⁾ Vgl. Kap. 4.3.2.4, S. 192 ff.

Die anderen beiden Items liegen schon nicht mehr im direkten Einflußbereich des Vorgesetzten:

Item 87 Das, was wir in unserer Abteilung leisten, ist beachtlich. (Projektbedingt)

Item 88 Für die Ergebnisse, die wir in unserer Abteilung erzielen, treiben wir einen sehr hohen Aufwand. (Firmenstil)

Arbeitsplatzsicherheit

Auch hier erklärt die inhaltliche Analyse die geringen Trennschärfekoeffizienten:

Item 89 Unsere Firma sorgt dafür, daß mein Arbeitsplatz gesichert ist. (Firmenpolitik)

Item 90 Dank meiner Ausbildung werde ich immer einen Arbeitsplatz haben. (Persönlicher Bereich)

Item 91 In meiner Fachrichtung ist die Konjunktur besonders schlecht. (Persönlicher Bereich und Konjunktur)

Für die weiteren Untersuchungen (Varianzanalyse und Regressionsrechnung) wurde die Zuordnung der Items zu den Skalen Unternehmerisches Handeln und Arbeitsplatzsicherheit beibehalten. Mit „Unternehmerischem Handeln“ ist ja wirtschaftliches, zielgerichtetes Agieren gemeint, also ein Konzept, das sich kaum eindimensional fassen läßt. Ebenso ist die Sicherheit des Arbeitsplatzes das Ergebnis eines Zusammenwirkens von Firmenpolitik und Mitarbeiter(qualifikation). Zusätzlich wurden Varianz- und Regressionsrechnung mit homogeneren Konzepten gerechnet. Die Ergebnisse hatten jedoch keinen Einfluß auf die Hypothesenüberprüfungen.

Skalen Meine Kollegen bis Meine Bezahlung (ABB-Skalen)

Diese Skalen waren aufgrund der Länge des Fragebogens erheblich verkürzt worden¹⁾. Verkürzung bedeutet Informationsverlust. So war es von besonderem Interesse, ob die Kürzung nach formalen Kriterien die Ergebnisse der Messung beeinträchtigt. Ein Vergleich mit der Studie von Allerbeck zeigt große Übereinstimmung in Mittelwerten, Streuungen, Schwierigkeiten, Trennschärfen und innerer Konsistenz²⁾. Es liegt also die Vermutung nahe, daß es gelungen ist, die Skalen dort zu kürzen, wo die geringsten Informations- und Validitätsverluste zu verzeichnen sind.

Weitere Aufschlüsse über die Dimensionalität des Fragebogens bringt das Kapitel 4.3.2.4.

¹⁾ Vgl. S. 94

²⁾ Vgl. Allerbeck, M.: Probleme der Führungsforschung, 1977, S. 206–312

4. Ergebnisse

4.1 Verarbeitung der Rohwerte und die Berechnung der Variablen Content

Bevor die Ergebnisse im einzelnen dargestellt werden, beschreiben wir die Art der Auswertung ab dem Zeitpunkt der Datenerhebung. Von Bedeutung ist die Berechnung der drei Zufriedenheitsmaße

- Mitarbeiterspezifisches Content (CM)
- Itemspezifisches Content (CI)
- Organisationsspezifisches Content (CO),

die bereits auf Seite 66 als Konsequenzen für Mitarbeiterbefragungen aus der Verhaltenstheorie von Yukl abgeleitet worden waren. Jeder Fragebogen enthält die folgenden Variablen:

- Organisationskurzzeichen (= Abteilung. Damit steht die ausgeübte Tätigkeit fest¹⁾.)
- Persönliches Kennzeichen (Pseudonym)
- 40 Fragen zum gewünschten Führungsverhalten (Ideal)
- 40 (dieselben) Fragen zum tatsächlichen Führungsverhalten (Real)
- 25 Fragen zu den sonstigen Arbeitsbedingungen.

Einen exemplarischen Fall zeigt die folgende Tabelle 9.

¹⁾ Anm.: Die ausgeübte Tätigkeit wird in den Varianzanalysen als Faktor verwendet. Vgl. S. 178.

Abteilung	Persönliches Kennzeichen	Fragen zur Führungssituation							Fragen zur Arbeitssituation			
		F1	F2	F3	F38	F39	F40	F81	F82	F83	F105	
AB 123	28 M 42	5	5	5	..	5	5	Ideal	erfällt			
		1	1	1	..	1	1	Real				
Tabelle 9: Ein exemplarischer Fall einer Mitarbeiterbefragung mit Schwerpunkt Führung												

Dieser hypothetische Fall zeigt einen Mitarbeiter der Abteilung AB123, der sich das persönliche Kennzeichen 28 M 42 gegeben hat. Hinsichtlich des gewünschten Führungsverhaltens hat er konsequent sehr hohe Ansprüche (5 = Maximum). Das Führungsverhalten seines Vorgesetzten beurteilt er hingegen durchgehend negativ (1 = Minimum). Mit der sonstigen Arbeitssituation ist er relativ zufrieden (4 = Maximum). Die letzte Frage hat er nicht beantwortet. (0 = fehlender Wert)

Die folgende Tabelle 10 zeigt ebenfalls exemplarisch, wie die Rohwerte in der vorliegenden Studie verrechnet werden.

Abteilung	Persönliches Kennzeichen	Fragen zum Führungsverhalten						Mitarbeiter- spezifisches Content (CM) Abweichung Ideal/Real pro Fall	Fragen zur Arbeitssituation		
		F1	F2	F3	F38	F39	F40		F81	F82	F83
AB 123	28 M 42	5	5	5	..	5	5	Ideal			
		1	1	1	..	1	1	Real	3	3	..
AB 123	30 x 39	4	5	4	..	3	4	Ideal			0
		3	4	3	..	2	3	Real	4	2	..
		.	.	.	..	.	.		.	.	.
		.	.	.	..	.	.		.	.	.
		.	.	.	..	.	.		.	.	.
AB 123	007	3	5	3	..	5	3	Ideal			
		3	5	3	..	5	3	Real	4	4	..
AB 123	SONNE	3	5	2	..	4	5	Ideal			
		4	5	2	..	3	4	Real	0	4	..
Mittelwert Ideal der Frage ...		3,75	5,00	3,50	..	4,25	4,25				
Mittelwert Real der Frage ...		2,75	3,75	2,25	..	2,75	2,75		3,7	3,3	3,3
Itemspezifisches Content (CI) Abweichung Ideal/Real pro Frage		1,00	1,25	1,25	..	1,50	1,50	Organisationspe- zifisches Content (CO) = 1,375			

Tabelle 10: Beispiel für die Verarbeitung der Rohwerte einer Mitarbeiterbefragung und die Berechnung der drei Zufriedenheitsindizes CM, CI, CO der Abteilung AB 123

Tabelle 10 zeigt an einem konstruierten Beispiel den Verrechnungsmodus der Daten einer Mitarbeiterbefragung. Die Ergebnisse einer solchen Verrechnung sind, je nach Fragestellung, Mittelwerte, Varianzen, Modalwerte, Spannweiten, Exzesse und Schiefen etc. für die einzelnen Fragen. Die Errechnung des Zufriedenheitsindex pro Frage ergibt sich als die durchschnittliche Abweichung von Ideal und Real über alle Befragungsteilnehmer (CI); die Berechnung der Zufriedenheitsindizes pro Befragungsteilnehmer ergibt sich als die durchschnittliche Abweichung von Ideal und Real über alle Items (CM). Der Organisationsspezifische Zufriedenheitsindex (CO) läßt sich errechnen als Mittelwert aller CM (Spaltenmittelwert) und zur Kontrolle als Mittelwert aller CI (Zeilenmittelwert).

Hohe Cs deuten auf große Unzufriedenheit, C-Werte um Null auf große Zufriedenheit mit der Führungssituation aus der Sicht der Mitarbeiter, kurz: je größer die Abweichung von Null, desto kritischer wird der Vorgesetzte beurteilt.

Die Zufriedenheitsmaße eignen sich gut für Vergleichszwecke. Sie stellen die Verdichtung der Information auf wenige oder eine einzige Zahl dar. Das ist von Vorteil, wenn man mit den betroffenen Vorgesetzten und Mitarbeitern diskutieren will, um Verbesserungsmöglichkeiten zu erarbeiten. Demgegenüber haben diese Maße den Nachteil aller Mittelwerte: Informationsverlust. Es empfiehlt sich also auch bei den Content-Werten die Angabe der Varianz.

Die so errechneten Content-Werte haben einen weiteren Nachteil: Still-schweigend waren wir von der Annahme ausgegangen, daß das Ideal stets über dem Real liegt und deshalb nur positive Content-Werte resultieren. Das ist aber nicht immer der Fall. So zeigt z. B. die Tabelle 10 auf Seite 108 im Fall 4 in Frage 1 einen Idealwert von 3 und einen Realwert von 4.

Content-Werte von Null, die dadurch zustande kommen, daß Vorgesetzte aus der Sicht ihrer Mitarbeiter teilweise „viel zu gut“ und teilweise „viel zu schlecht“ führen, haben nur noch zweifelhaften Wert. Dies wird zwar bereits durch die Varianz deutlich. Es ließe sich daher argumentieren, daß Abweichungen nach „oben“ genauso schlecht sind wie solche nach „unten“ und damit genauso „geahndet“ werden müßten. Demzufolge könnte man die Content-Werte mit Absolutbeträgen errechnen, wodurch sich mancher

Vorgesetzte ggf. verschlechtern würde. Diese Argumentation entwirft nebenbei das Bild eines Marionetten-Vorgesetzten, der bar jeglichen eigenen Willens „nach der Pfeife seiner Mitarbeiter tanzt“.

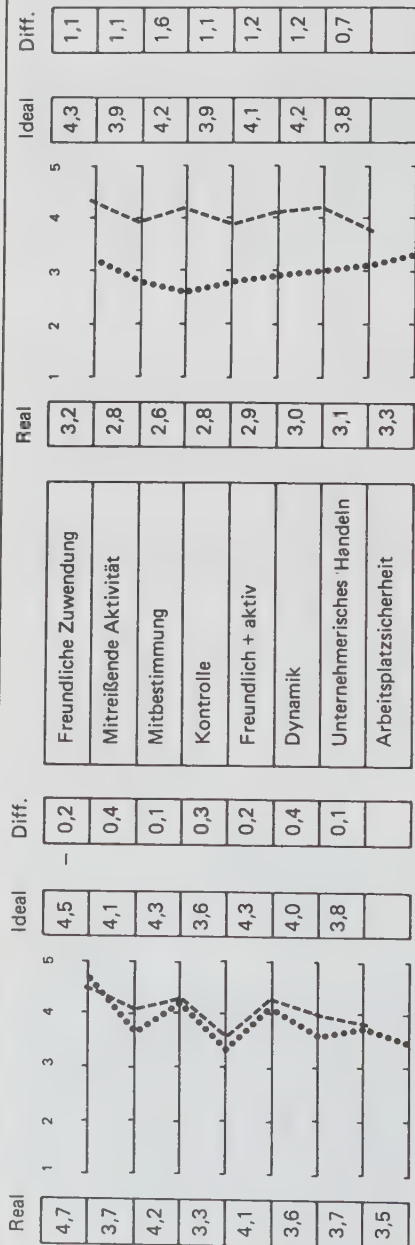
Umgekehrt finden sich auch Argumente gegen die Rechnung mit Absolutbeträgen. Im Interaktionskonzept war deutlich geworden, daß die Beurteilung einer Interaktionsbeziehung als das Ergebnis eines fortlaufenden Bewertungsprozesses zu sehen ist. Darin können durchaus Nachteile gegen Vorteile „verrechnet“ werden, so daß die Gesamtwertung (CM) immer noch positiv ausfällt. Würden wir die Abweichung von Ideal nach oben genauso verrechnen wie die nach unten (also mit Absolutbeträgen), dann würden wir sicher der intellektuellen Verarbeitungskapazität der am Interaktionsprozeß Beteiligten nicht gerecht. Dies würde auch der jederzeit beobachtbaren Tatsache widersprechen, daß Mitarbeiter in Organisationen verbleiben, obwohl sie bestimmte Aspekte negativ beurteilen. Der Verfasser schließt sich dieser Auffassung an. Um die Konsequenzen dieser Entscheidung besser abschätzen zu können, wurde berechnet, wie schwerwiegend dieser Fehler ist. Durchschnittlich wurden 4,3 (10,75) negative Differenzen gegen positive Differenzen verrechnet. Die zugehörige Standardabweichung beträgt 3,1.

Die Nachteile, die sich ergeben, wenn nicht mit Absolutbeträgen gerechnet wird, können nach Ansicht des Verfassers aufgrund der relativen Bedeutungslosigkeit dieses „Fehlers“ und der vorgebrachten Argumente vernachlässigt werden.

4.2 Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen anhand der besten und der schlechtesten Abteilung

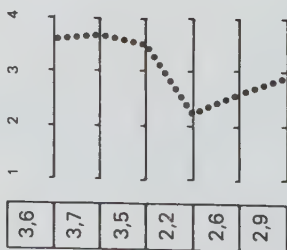
Im folgenden werden die Ergebnisse zweier Mitarbeiterbefragungen dargestellt. Neben den konkreten Resultaten werden auch bestimmte generelle Aspekte beschrieben, die bei der Präsentation der Ergebnisse, der anschließenden Diskussion und der Erstellung des Maßnahmenkatalogs zu berücksichtigen sind und für alle Abteilungen gleich gehandhabt werden. Bei den beiden Abteilungen handelt es sich um diejenigen, mit dem besten resp. schlechtesten Ergebnis aller 17 Abteilungen, die im

Rahmen dieser Studie untersucht werden. „Gut“ und „schlecht“ stehen im folgenden stellvertretend für „kleines“ resp. „großes“ Content. Daß es sich hierbei um ein grobes Maß handelt, war oben bereits diskutiert worden. Neben den errechneten Mittelwerten, Streuungen und Content-Werten werden auch die Argumente der Betroffenen referiert, die in den anschließenden Ergebnisdiskussionen vorgebracht wurden und die auch Hinweise auf die Validität unserer Methode liefern. Die Gegenüberstellung der besten und der schlechtesten Organisationseinheit zeigt gleichzeitig die Spannweite der Resultate von Mitarbeiterbefragungen, die nach dieser Methode durchgeführt werden.

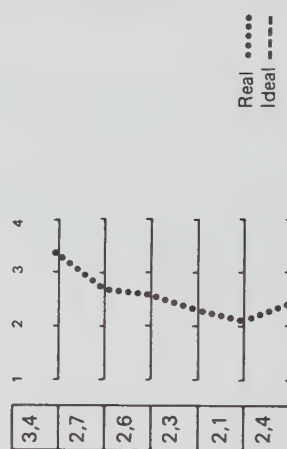


Profil der besten Abteilung

(CO) = 0,2



Profil der schlechtesten Abteilung (CO) = 1,1



Real
Ideal ----

Tabelle 11: Profile der besten und der schlechtesten Abteilung

Tabelle 11 zeigt die Ergebnisse aus zwei Mitarbeiterbefragungen, dargestellt in Form je zweier Profile. Die Real- und Idealwerte kennzeichnen dabei den Mittelwert der entsprechenden Skalen. Aus Zeitgründen war das Idealprofil nur für die sieben Skalen zum Führungsverhalten gemessen worden. Mit Hilfe derartiger Profile wird die Gesamtinformation auf ein resp. zwei Profile komprimiert. Die durchschnittliche Abweichung zwischen Ideal- und Realprofil (Organisationsspezifisches Content) beträgt im besten Fall 0,2 und im schlechtesten Fall 1,1, also eine Spannweite von etwa einer Skaleneinheit¹⁾. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, daß das verwendete Meßinstrument nur unzureichend differenziert. Es ist jedoch der Nachteil der Mittelwertbildung (Informationsverlust), der an dieser Stelle graphisch deutlich wird. Deshalb wurden für die anschließenden Ergebnispräsentationen auch noch jeweils diejenigen *Items* dargestellt, die entweder sehr niedrige Abweichungen zwischen Ideal und Real ausweisen oder sehr hohe²⁾. Zusätzlich wurden jeweils die Streuungen angegeben³⁾.

Tabelle 11 ist zu entnehmen, daß sich im Falle der besten Organisationseinheit die beiden Profile beinahe decken. Die Abweichungen zwischen den jeweiligen Skalenmittelwerten sind fast zu vernachlässigen. Dagegen fällt in der anderen Organisationseinheit das weite Auseinanderklaffen von „Wunsch“ und „Wirklichkeit“ deutlich auf. Auch der Vergleich der ABB-Skalen weist Unterschiede auf.

Vor allem die Werte der Skala „Mein Vorgesetzter“ als Quasi-Kontrollskala für die Führungsstilskalen weichen deutlich voneinander ab (1.0 Skaleneinheiten). Welchen Erklärungsbeitrag die ABB-Skalen für die Skalen zum Führungsverhalten allerdings haben, wird in Kapitel 4.3.2.2 dargestellt⁴⁾. Wie relevant die bereits hierbei sichtbaren (geringen) Abweichungen der Idealprofile *zwischen den Abteilungen* sind, wird in Kapitel 4.3.2.3 untersucht⁵⁾.

¹⁾ Anm.: In einer erst kürzlich durchgeführten Mitarbeiterbefragung wurde ein Content von 1,20 gemessen.

²⁾ Vgl. Anhang VII, Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung; hier auf Itemebene, S. 283–290

³⁾ Anm.: Mittelwerte *und* Streuungen anzugeben, erwies sich als vorteilhaft, weil einige Personen, die an den Untersuchungen teilnahmen, eine statistische Vorbildung hatten. Für andere war der Begriff „Streuung“ bereits kaum noch verständlich.

⁴⁾ Vgl. S. 164–177

⁵⁾ Vgl. S. 177–192

Trotz der sehr anschaulichen Darstellungsform anhand von Profilen bleibt selbst bei längerer Betrachtung kaum mehr als ein Aha-Effekt der Art, daß Vorgesetzter 1 offensichtlich besser führt als Vorgesetzter 2. Noch weniger Information liefert *ein* (Real-)Profil, wie es von Fittkau-Garthe vorgeschlagen worden war¹⁾.

Deshalb erscheint es dem Verfasser unumgänglich, für die Analyse der Ergebnisse und die Ableitung von Maßnahmen auf Itemebene zu recherchieren. Die folgende Tabelle 12 zeigt noch deutlicher die Führungsstärken der besten Abteilung und Führungsschwächen der schlechtesten Abteilung. Es werden aus Platzgründen nur die ersten und letzten zehn Items dargestellt.

¹⁾ Vgl. Fittkau-Garthe, H., Fittkau, B.: FVVB-Handanweisung, 1971, S. 3-19

Item		Beste Abteilung		Schlechteste Abteilung	
Formulierung		Abweichung zwischen Ideal und Real	Standard- Mittel- wert (CI)	Abweichung zwischen Ideal und Real	Standard- Mittel- wert (CI)
Nr.	Skala	abweichung			
1/41	FRE	Er kritisiert seine unterstellten Mitarbeiter auch in Gegenwart anderer.			
		0,00	0,74	1,05	1,20
2/42	FA	Er zeigt Anerkennung, wenn einer von uns gute Arbeit leistet.			
		0,25	0,62	1,33	1,93
3/43	AKT	Er bemüht sich, langsam arbeitende unterstellte Mitarbeiter zu größeren Leistungen zu ermuntern.			
		0,75	0,87	0,62	1,43
4/44	MIT	Er weist Änderungsvorschläge zurück.			
		-0,42	0,67	1,15	1,39
5/45	DYN	Er sorgt dafür, daß wir interessante Aufgaben bearbeiten.			
		0,58	0,90	1,45	1,28
6/46	AKT	Er weist seinen unterstellten Mitarbeitern spezifische Aufgaben zu.			
		0,67	0,78	0,57	1,33
7/47	MIT	Er ändert Arbeitsgebiete und Aufgaben seiner unterstellten Mitarbeiter, ohne es mit ihnen vorher besprochen zu haben.			
		0,42	0,52	1,62	1,60
8/48	FA	Hat man persönliche Probleme, so hilft er einem.			
		0,08	1,00	0,91	1,04
9/49	FA	Er steht für seine unterstellten Mitarbeiter und ihre Handlungen ein.			
		0,25	0,45	1,14	1,65
10/50	DYN	Für Gehaltserhöhungen seiner unterstellten Mitarbeiter setzt er sich ein.			
		1,00	0,74	1,91	1,45

Tabelle 12: Vergleich der besten und der schlechtesten Abteilung auf Itemebene anhand itemspezifischer Content-Werte (CI)

Item		Beste Abteilung		Schlechteste Abteilung	
Nr.	Skala	Formulierung	Abweichung zwischen Ideal und Real Mittel- Standard- wert (CI) abweichung wert (CI)	Abweichung zwischen Ideal und Real Mittel- Standard- wert (CI) abweichung wert (CI)	
31/71	DYN	Wenn er Erfolg hat, nützt es auch uns Mitarbeitern.	0,50 0,67	1,10 1,09	
32/72	FRE	Er versucht, seinen Mitarbeitern das Gefühl zu geben, daß er der "Chef" ist und sie ihm unterstehen.	-0,17 0,84	0,86 1,28	
33/73	FA	Er ist am persönlichen Wohlergehen seiner unterstellten Mitarbeiter interessiert.	0,08 0,80	1,14 1,01	
34/74	AKT	Er paßt die Arbeitsgebiete genau den Fähigkeiten und Leistungsmöglichkeiten seiner unterstellten Mitarbeiter an.	0,83 0,57	1,62 1,47	
35/75	FRE	Der Umgangston mit seinen unterstellten Mitarbeitern ver- stößt gegen Takt und Höflichkeit.	-0,17 0,39	1,14 1,42	
36/76	AKT	Er regt seine Mitarbeiter zur Selbständigkeit an.	-0,17 0,84	1,24 1,30	
37/77	DYN	Er kümmert sich um gute Arbeitsbedingungen für seine Mit- arbeiter (Büromöbel, Geräte, Werkzeuge, Beleuchtung, Platz usw.).	0,50 0,67	1,05 1,12	
38/78	AKT	In "Geschäftsflauten" zeigt er eine optimistische Haltung und regt zu größerer Aktivität an.	0,25 0,62	1,24 1,14	
39/79	FRE	Nach Auseinandersetzungen mit seinen unterstellten Mitarbeitern ist er nachtragend.	-0,33 0,65	1,57 1,43	
40/80	UH	Er legt Wert darauf, daß wir unsere Ergebnisse mit möglichst geringen Kosten erreichen.	0,08 0,67	0,62 1,47	

Tabelle 12 (Forts.): Vergleich der besten und der schlechtesten Abteilung auf Itemebene anhand itemspezifischer Content-Werte (CI)

Die Tabelle 12 verdeutlicht die Unterschiede im Führungsverhalten der beiden Führungskräfte: Der Vorgesetzte der besten Abteilung wird von seinen Mitarbeitern durchgehend besser beurteilt als sein Kollege. Sowohl in den Real-Mittelwerten als auch in den Differenzen zwischen Ideal und Real schneidet er besser ab. Beim Vergleich der Varianzen wird deutlich, daß in der schlechtesten Abteilung die Beurteilungen heterogener ausfallen als in der besten Abteilung. Offensichtlich haben einige Mitarbeiter die Gelegenheit genützt, ihren ganzen Unmut deutlich zum Ausdruck zu bringen. Das wird auch sichtbar durch den Vergleich der mitarbeiterspezifischen Content-Werte (CM), die in der folgenden Tabelle 13 dargestellt werden.

Mitarbeiterspezifische Content-Werte			
der besten Abteilung		der schlechtesten Abteilung	
Freies Kenn- zeichen (Pseudonym)*	Abweichung Ideal/ Real des Mitar- beiters (CM)	Freies Kenn- zeichen (Pseudonym)*	Abweichung Ideal/ Real des Mitar- beiters (CM)
ABCDE	0,38	XY473	1,7
12G33	- 0,38	92B17	1,7
17177	0,32	42R01	1,1
80NNE	0,38	41X04	0,5
42M31	0,20	36B19	1,8
14XXX	- 0,17	40Q20	1,0
03B18	0,35	40XXX	0,6
18R42	0,20	56B09	1,2
ABCDE	0,20	58X22	2,2
22222	0,25	19A12	- 0,1
17B19	0,30	29B16	1,7
ACHTV	0,27	42W12	1,2
BACD	0,15	BERG	1,3
		MEER	- 0,2
		18128	3,0
		40K42	0,4
		46M31	0,3
		00000	1,2
		STEIN	0,7
		MOND	0,2
		14XYZ	2,3
Mittelwert (CO)	0,19	Mittelwert	1,13
Standardabweichung	0,22	Standardabweichung	0,83
* Die hier aufgeführten Pseudonyme wurden vom Verfasser geändert.			
Tabelle 13: Vergleich der besten und der schlechtesten Abteilung anhand mitarbeiterspezifischer Content-Werte (CM)			

Tabelle 13 veranschaulicht nochmals den deutlichen Unterschied der beiden Bewertungen. Während die Mitarbeiter der besten Abteilung offensichtlich ihren Vorgesetzten sehr gut und übereinstimmend beurteilen, fallen die Wertungen in der schlechtesten Abteilung durchschnittlich erheblich ungünstiger aus. Außerdem ist im zweiten Fall die Meinungsvielfalt deutlich größer. Hier reicht die Spannweite von $-0,2$ (sehr zufrieden) bis $3,0$ (sehr unzufrieden). Dieses Ergebnis ist auch geeignet, die Interaktionshypothese¹⁾ zu untermauern und den Gedanken des „Vertical dyad linkage“²⁾ aufzugreifen, der die Einflußbeziehung Vorgesetzter–Mitarbeiter hervorhebt und die Problematik der Mittelwertsbildung in der Führungsforschung verdeutlicht.

Damit sind die drei Zufriedenheitsmaße CO, CI und CM anhand der Ergebnisse von zwei Mitarbeiterbefragungen erläutert. Nun wäre es denkbar, wenn auch nicht wahrscheinlich, daß die Mitarbeiter der ersten Abteilung nur aus Furcht vor negativen Konsequenzen so positiv geantwortet hätten. Demnach wäre – bei gleichem Führungsverhalten – in der zweiten Abteilung lediglich ehrlich geantwortet worden.

Es entsprach jedoch sowohl dem Design dieser Untersuchung als auch dem Wunsch nach Validierung der Ergebnisse, die errechneten Mittelwerte und Streuungen mit Mitarbeitern und Vorgesetzten zu diskutieren (Schritt 2)³⁾. Hierzu wurden den 17 Vorgesetzten die Ergebnisse gezeigt. Sie erhielten einen DV-Output, den sie auch später für Gespräche mit ihren Mitarbeitern benutzten⁴⁾. Anschließend wurden die Ergebnisse den Mitarbeitern und dem Vorgesetzten in demselben Besprechungszimmer, in dem die Befragungen durchgeführt wurden, während der Arbeitszeit präsentiert. Dabei wurden folgende Folien gezeigt:

1. Ziel der Umfrage: Beeinflußbarkeits-Hypothese (Wiederholung)
2. Zwei Folien zur Verarbeitung und Auswertung der Daten, entsprechend den Tabellen 9 und 10, um an dieser Stelle den Mitarbeitern die

¹⁾ Vgl. S. 80

²⁾ Vgl. Dansereau, F. et al.: Vertical linkage, 1975, S. 46–78

³⁾ Vgl. S. 96

⁴⁾ Vgl. Anhang VIII, S. 291–317

Begriffe Mittelwert, Streuung und die Zufriedenheitsindizes CO, CI und CM zu erklären.

3. Ergebnisse auf einen Blick, entsprechend Tabelle 18¹⁾. Außerdem wurden Vergleichsprofile und ein Durchschnittsprofil gezeigt, um den Teilnehmern Referenzgruppen zu zeigen (Maßstabbildung).
4. Einige Folien „besonders gute Ergebnisse“.
5. Einige Folien „besonders schlechte Ergebnisse“.
Hierzu ist anzumerken, daß, je nach der errechneten Gesamtzufriedenheit (CO), „gut“ und „schlecht“ sehr relative Begriffe sind.

Beispiele für diese Folien finden sich im Anhang²⁾. Auch zu diesen Besprechungen war jeweils ein Mitglied des Betriebsrates eingeladen.

Ziel dieser Besprechungen ist die Validierung der Ergebnisse und die Ableitung eines Maßnahmenkatalogs. Dabei spielt die Qualität der Führungssituation (großes oder kleines Content) allerdings eine entscheidende Rolle: Je besser das Meßergebnis, desto offener kann diskutiert werden und vice versa. Je schlechter das Ergebnis ausfällt, desto höher sind auch die Anforderungen an den Versuchsleiter. Tabelle 14 zeigt die ganz unterschiedlichen Bedingungen, unter denen die Ergebnisbesprechungen durchgeführt wurden.

¹⁾ Vgl. S. 134

²⁾ Vgl. Anhang VII, S. 283–290

	beste Abteilung	schlechteste Abteilung
Aufgeschlossenheit der Vorgesetzten gegenüber den Befragungen	sehr groß	sehr gering
Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter gegenüber den Befragungen	sehr groß	teilweise vorhanden, teilweise sehr gering; Gegenargumente: Beapitzelung, zwecklos; großes Mißtrauen; 2 Verweigerer.
Aufgeschlossenheit der (nächst)höheren Hierarchieebenen	sehr groß Befragung sehr erwünscht	nicht vorhanden; Versuch, die Untersuchung komplett zu stoppen; es bestand kurzfristig das Risiko, daß sämtliche Befragungen verboten wurden. Diese Gefahr konnte jedoch abgewendet werden; danach wohlwollend skeptisches Interesse.
Bereitschaft der Mitarbeiter, in der Ergebnisbesprechung offen über die Führungssituation und die Befragungsergebnisse zu sprechen	groß; zunächst wurde begrüßt, daß eine neue "Methode" erprobt werde. Es bestand große Übereinstimmung, daß die Probleme der Mitarbeiter von außen, also nicht vom Vorgesetzten verursacht wurden. Die wenigen, zu verbessernden Führungsaktivitäten wurden offen besprochen.	sehr unterschiedlich; angesichts der Intervention der höheren Hierarchieebenen allgemeine Konfusion. Dennoch eine Vielzahl konkreter Vorschläge zur Verbesserung der Führungssituation. Teilweise herrschte große Resignation. Nach der Zweitbefragung hat der Abteilungsleiter seinen Posten zur Verfügung gestellt.
Tabelle 14: Rahmenbedingungen bei der Durchführung der Mitarbeiterbefragungen in der besten und schlechtesten Abteilung		

Tabelle 14 verdeutlicht auch die Unterschiede in beiden Befragungen: In gut geführten Abteilungen ist die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen relativ problemlos. Verständlich dagegen ist die Ablehnung der Untersuchungen in sehr kritischen Organisationseinheiten, weil den Beteiligten klar ist, daß mit einer solchen direkten Methode die Führungsschwächen des Vorgesetzten transparent gemacht werden. Mitarbeiterbefragungen in diesen Bereichen stellen hohe Anforderungen an die Art der Durchführung: Es sollte stets verhindert werden, daß der Vorgesetzte als „hoffnungsloser Fall“ betrachtet wird. Selbst, wenn es so ist, ist dies eine Entscheidung des höheren Managements, nicht jedoch Gegenstand einer Diskussionsrunde von Vorgesetzten und Mitarbeitern im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung. In einem solchen Gespräch sollten vielmehr Verbesserungsmöglichkeiten und Hilfen für den Vorgesetzten erarbeitet werden. Hier zeigt sich deutlich, warum Mitarbeiterbefragungen noch nicht weit verbreitet sind: Sie sind über ein Bewertungsinstrument von Führungsverhalten hinaus geeignet, die Qualität von Personalentscheidungen des höheren Managements zu überprüfen. „Ungeeignete“ Vorgesetzte (zumindest aus der Sicht ihrer Mitarbeiter) können damit entlarvt werden. Prämissen, Absichten und Strategien des nächsthöheren Managements werden mittelbar transparent. So gerät dieses ggf. in die Situation, seine Entscheidung zu rechtfertigen oder zu revidieren. Aufgrund der Erfahrungen mit den 17 durchgeführten Mitarbeiterbefragungen ist der Verfasser der Meinung, daß Content-Werte größer 1,0 äußerst kritisch sind. Dort ist zu prüfen, ob Vorgesetzte, die ihr Führungsverhalten so wenig mit den Vorstellungen ihrer Mitarbeiter in Einklang bringen können, auf Dauer haltbar sind.

Trotz unterschiedlicher Content-Werte und Rahmenbedingungen wurden in allen 17 Abteilungen Ergebnisbesprechungen durchgeführt und jeweils ein Maßnahmenkatalog erstellt.

Maßnahmenkataloge sind das Protokoll der Ergebnisdiskussion. In ihnen werden die angesprochenen Probleme strukturiert wiedergegeben. Durch entsprechende Gesprächsführung hat der Versuchsleiter dafür zu sorgen, daß Vorschläge zur Bewältigung der angesprochenen Probleme gemacht werden. Er muß darauf achten, daß die Aktionen nicht allein dem

Vorgesetzten übertragen werden, sondern daß auch die Mitarbeiter bestimmte Verpflichtungen übernehmen¹⁾. Nur so hat es Sinn, über Führungssituation zu sprechen: Beide Seiten werden aufgefordert, an ihrer spezifischen Führungssituation zu arbeiten. Es hat sich als vorteilhaft erwiesen, auch Probleme zuzulassen, die nicht direkt aus dem Fragebogen abzulesen sind. Dadurch erhalten beide Seiten das Gefühl, daß solche Mitarbeiterbefragungen nicht nur eine wissenschaftliche Angelegenheit sind, sondern eine Methode, praktische Probleme zu artikulieren.

Maßnahmenkataloge, die Verpflichtungen für beide Seiten enthalten, werden so zu einer Art schriftlicher Vereinbarung über die Form der Zusammenarbeit zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern. Sie werden nach Fertigstellung jedem Mitglied der befragten Abteilung per Hauspost zugestellt.

Die folgende Tabelle 15 zeigt eine Zusammenstellung der angesprochenen Probleme in der besten und schlechtesten Abteilung.

¹⁾ Vgl. Anhang VII, S. 288–290

Vorschläge für die Verbesserung der Führungssituation in der	
besten Abteilung	schlechtesten Abteilung
1. Kommunikation - o Durchführung einer Abteilungsbesprechung 1 x pro Monat (zum festen Zeitpunkt). - o Weitergabe der Information an die Nichtanwesenden sicherstellen. - o Bericht über die "große Politik", d.h. Protokoll über die nächsthöheren Besprechungen in der Linie (Hauptabteilungsbesprechungen) und im Projekt (Projektbesprechungen) weitergeben. - o Bericht über eigene Vorstellungen und Aktionen des Abteilungsleiters (Wertungen). 2. Einflußnahme - o Einflußnahme des Vorgesetzten auf diejenigen externen Organisationseinheiten, die von sich aus die Führungssituation und die Arbeitszufriedenheit der Abteilung beeinträchtigen. - o Mitwirkung der Mitarbeiter an der Realisierung aller genannten Vorschläge.	1. Kommunikation Durchführung einer monatlichen Abteilungsbesprechung zu einem festen Zeitpunkt mit den Zielen: - o Diskussion über die "große Politik". - o Diskussion allgemein drückender Probleme. - o Erarbeitung gemeinsamer Lösungswege. - o Trennung von dem, was man ändern kann und dem, was man akzeptieren muß. - o Darstellung der eigenen Meinung des Abteilungsleiters. - o Besprechung der einzelnen Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung. - o Mittelfristige Prognosen über die Arbeit der Abteilung und die Auswirkungen auf die Mitarbeiter (Trendanalysen) erstellen. - o Geben von Hintergrundinformationen bei aktuellen Aktionen oder Änderungen. - o Informationen und Vorschläge für zukünftige Aufgaben sammeln. - o Diskussion von Holschuld und Bringschuld von Informationen.
Tabelle 15: Vorschläge für die Verbesserung der Führungssituation in der besten und schlechtesten Abteilung: Argumente der Mitarbeiter und Vorgesetzten zur Verbesserung ihrer eigenen Situation	

Vorschläge für die Verbesserung der Führungssituation in der

besten Abteilung	schlechtesten Abteilung
	2. Gehalt Information über Gehaltserhöhungen: Zeitpunkt, Budgets, Kriterien, Einflußnahme auf Entscheidungen 3. Funktionen Trennung der Funktionen des Abteilungsleiters und der Gruppenleiter. 4. Organisatorische Eingliederung Diskussion über die Sinnhaftigkeit der derzeitigen organisatorischen Einordnung. 5. Persönliches Verhalten (entsprechend den Items der Skala Freundliche Zuwendung) -

Tabelle 15 (Forts.): Vorschläge für die Verbesserung der Führungssituation in der besten und schlechtesten Abteilung: Argumente der Mitarbeiter und Vorgesetzten zur Verbesserung ihrer eigenen Situation

Die Liste der Argumente in beiden Abteilungen scheint vergleichbar, so daß sich die Frage nach den Unterschieden ergibt.

Es zeigt sich bei allen Ergebnisdiskussionen, daß das Bedürfnis nach Kommunikation und Information so stark ausgeprägt ist, daß dieses Thema stets einen geeigneten Einstieg bietet, um die Betroffenen im Prozeß der Mitarbeiterbefragung zu aktivieren. Während in der besten Abteilung darüber hinaus kaum noch Forderungen aufgestellt wurden, sprachen die Mitarbeiter der schlechtesten Abteilung offensiv tiefgreifende Probleme an:

2. Gehalt

Gehalt fungiert in Mitarbeiterbefragungen häufig als Stellvertreter schwer verbalisierbarer Konflikte. In Kapitel 4.3.2.2 wird allerdings gezeigt, wie gering der Einfluß von Gehaltszufriedenheit auf die Zufriedenheit mit der Führungssituation ist¹⁾.

Die Ergebnispräsentationen eignen sich gut, um Anstöße zu geben, das Thema Gehalt zu entmystifizieren. Vorgesetzte, die die Mechanismen von leistungsbezogenen Gehaltserhöhungen offenlegen, haben weniger Probleme als Kollegen, die dies unterlassen.

3. Funktionen

Gegenstand der Ergebnisdiskussionen war anschließend der Punkt Funktionen, womit die Verteilung von Aufgaben auf Abteilungsleiter, Gruppenleiter und Sachbearbeiter sowie Managementprinzipien angesprochen waren. Dabei handelt es sich um primäre Aufgaben von Führungskräften. Die Breite, in der dieses Thema diskutiert wurde, läßt schwerwiegende Mängel in der Allokation von Aufgaben und Mitarbeitern vermuten. Der Abteilungsleiter litt aufgrund dieser Mängel in seiner Abteilung stets unter Zeitdruck. Er war überlastet und nicht in der Lage, dispositiv planerisch zu arbeiten.

¹⁾ Vgl. Kap. 4.3.2.2, S. 164–177

4. Organisatorische Eingliederung

Als weitere mögliche Ursache für das schlechte Ergebnis wurde die organisatorische Eingliederung der Abteilung genannt. Damit wurde den nächsthöheren Ebenen die Verantwortung für die Qualität der Führungssituation zugewiesen. Insbesondere der Abteilungsleiter bemühte sich so um Entlastung. Aufgrund von Mängeln im höheren Management, unklaren Kompetenzen und widersprüchlichen Anweisungen der Projektleitung sehe er sich nahezu außerstande, seine Vorgesetztenaufgaben zu erfüllen. Diese Argumente widerlegt allerdings die Nachbarabteilung, die in unserer Studie die Nr. 13 zugewiesen bekam: Obwohl sie in dieselbe Hauptabteilung eingegliedert ist, schneidet sie in der Erstbefragung mit CO 0,9 und in der Zweitbefragung mit CO 0,4 ab¹⁾.

5. Persönliches Verhalten

Angesichts der bedrückenden Ergebnisse in den Skalen Stimulierende Aktivität, Mitbestimmung, Kontrolle, Freundlich und Aktiv und Dynamik erschien der beurteilte Vorgesetzte als streßgeplagte Person und war nicht in der Lage, dieses auf der Skala Freundliche Zuwendung zu kompensieren (wie etwa der Kollege der Abteilung 13)²⁾.

Zusammenfassung der Ergebnisbesprechungen

Beide Ergebnisbesprechungen bestätigen die Resultate der Messung. Sie liefern über die Validierung der Ergebnisse hinaus inhaltliche Erklärungs-möglichkeiten für die Resultate. Während die beste Abteilung als nahezu problemlose Organisationseinheit klassifiziert werden konnte, entwickelte sich in der Ergebnisbesprechung der schlechtesten Organisationseinheit ein sehr pessimistischer, negativer Gesamteindruck. Die Frage der Validität des Fragebogens wurde mit den Betroffenen stets diskutiert. Das Meßinstrument wurde als valide akzeptiert, die Ergebnisse als plausibel bewertet. Die Kritik richtete sich gegen einige Itemformulierungen und deckte sich weitgehend mit den Ergebnissen der Reliabilitätsprüfungen³⁾.

¹⁾ Vgl. S. 140

²⁾ Vgl. S. 140

³⁾ Vgl. S. 97–105

Es fehlen offenbar Items, die explizit den Informationsfluß und die fachliche Qualifikation des Vorgesetzten messen. Derartige Items wären leicht zu entwickeln und könnten auf Kosten der Skala Freundliche Zuwendung aufgenommen werden.

4.3 Hypothesenprüfung

In Kapitel 2.5 sind sieben Hypothesen formuliert worden, die im empirischen Teil dieser Arbeit untersucht werden¹⁾. Entsprechend der dort vorgenommenen Gliederung werden im folgenden die Hypothesen I und II zu mehrfachen Mitarbeiterbefragungen und daran anschließend die Hypothesen zu einfachen Mitarbeiterbefragungen überprüft. Dabei wurden parametrische und nichtparametrische Prüfverfahren angewandt. Bevor die Ergebnisse im einzelnen referiert werden, wird diskutiert, ob die Voraussetzungen für parametrische Verfahren erfüllt sind.

1. Intervallskalenniveau

Die angebliche Äquidistanz der vorgegebenen Antwortmöglichkeiten erscheint durch die unterschiedliche Zuweisung von Häufigkeits- und Intensitätsabstufungen problematisch. Diese Frage wurde mit den Teilnehmern der Befragungen diskutiert. Es zeigte sich jedoch, daß sehr schnell „anhand der Zahlen“ geantwortet wird, sobald „das Prinzip“ verstanden ist. Trotz gewisser Abstriche an diese Voraussetzung vermutet der Verfasser, daß die Ergebnisse dadurch nicht unbrauchbar werden. Im einzelnen wurden zusätzliche Verfahren eingesetzt (z.B. Wilcoxon-Test, Rangkorrelationen), die weniger strenge Bedingungen an die Parameter der Grundgesamtheit stellen. Die Ergebnisse unterscheiden sich fast nicht, so daß im folgenden nur die der parametrischen Verfahren angeführt werden.

2. Varianzhomogenität

Diese Voraussetzung wurde mit Hilfe des Bartlett-Box-F-Tests im Rahmen der T-Tests²⁾ und der Varianzanalysen³⁾ überprüft. Sie scheint in ausreichendem Umfang gegeben.

¹⁾ Vgl. S. 83

²⁾ Vgl. T-Tests, S. 131

³⁾ Vgl. Varianzanalysen, S. 180

3. Normalverteilung

Die Abweichung der Skalen von der Normalverteilung war im Zusammenhang mit der Reliabilitätsüberprüfung mit Hilfe des Kolmogorov-Smirnov-Tests errechnet und als nicht signifikant ausgewiesen worden¹⁾.

4.3.1 Prüfung der Hypothesen zu mehrfachen Mitarbeiterbefragungen

4.3.1.1 Beeinflußbarkeits-Hypothese

H₁ Beeinflußbarkeits-Hypothese

- Mitarbeiterbefragungen mit Schwerpunkt Führung
- Feedback der Befragungsergebnisse
- Diskussion der Befragungsergebnisse mit Mitarbeitern und ihrem Vorgesetzten
- Ableitung von Maßnahmen

bewirken Verbesserungen in einzelnen Aspekten der Führungssituation.

Diese Hypothese wird mit Hilfe der T-Tests für unabhängige und korrelierende Stichproben und zusätzlich mit dem Wilcoxon-Test, einem nicht-parametrischen Prüfverfahren getestet. Da sich die Ergebnisse nicht nennenswert unterscheiden, werden im folgenden nur die Resultate der T-Tests berichtet.

Zunächst werden die Mittelwerte beider Befragungen miteinander verglichen, ohne Befragungspaare zu bilden (Folgeuntersuchung). Insbesondere in Abteilungen mit hoher Fluktuation und vielen Neuzugängen würde sonst ein Teil der Information verschenkt. Wenn sich die Führungssituation allein dadurch verbessert, daß die Vorgesetzten gegenüber neuen Mitarbeitern einen besseren Führungsstil praktizieren, so ist auch dies geeignet, unsere Hypothese zu stützen.

¹⁾ Vgl. S. 99

Die eigentliche Überprüfung führen wir aber mit Befragungspaaren durch, also mit den Fragebögen identischer Mitarbeiter zum Zeitpunkt 1 (Erstbefragung) und zum Zeitpunkt 2 (Zweitbefragung). Für die 13 Abteilungen, die an beiden Befragungen teilnahmen, die also dem gesamten Prozeß der Beeinflussung ausgesetzt waren, ergab sich eine Panelsterblichkeit von 16 %, d. h., 84 % der Befragten konnten aufgrund wieder erkannter Pseudonyme als abhängige Stichprobe untersucht werden. 170 Befragungspaare ließen sich bilden.

Die folgende Tabelle zeigt den Vergleich zwischen Erst- und Zweitbefragung auf der Basis des organisationspezifischen Contents (CO) mit Hilfe der T-Tests für unabhängige und abhängige Stichproben. Abteilung 1 bis 16 sind Organisationseinheiten aus dem genannten Industriebetrieb, Abteilung 17 und 18 sind die Ärzte resp. die Krankenschwestern des Krankenhauses, die einen (gemeinsamen) Chefarzt beurteilen.

Abt.	Folgeuntersuchung			PANEL			SIG/P	Bemerkungen
	CONTENT 1 x Std	CONTENT 2 x Std	DELTA	CONTENT 1 x Std	CONTENT 2 x Std	DELTA		
1	0,78 (.45)	0,54 (.51)	-0,24	0,76 (.46)	0,57 (.52)	-0,19	.15	
2	0,77 (.65)	0,45 (.60)	-0,32	0,73 (.67)	0,47 (.65)	-0,26	.09	
3	0,53 (.54)	0,71 (.67)	+0,18	0,53 (.54)	0,72 (.69)	+0,19	.21	Beförderung aus eigenen Reihen
4	0,40 (.47)	0,33 (.31)	-0,07	0,40 (.47)	0,33 (.33)	-0,07	.34	
5	0,68 (.46)							Vorgesetzter ist zurückgetreten
6	1,00 (.57)							Zweitbefragung im Herbst 1983
7	0,90 (.71)	0,90 (.56)	+0,00	0,97 (.70)	0,90 (.56)	-0,07	.57	
8	0,65 (.46)	0,61 (.44)	-0,04	0,60 (.31)	0,62 (.43)	+0,02	.87	
9	0,29 (.29)	0,19 (.23)	-0,10	0,29 (.29)	0,19 (.23)	-0,10	.18	
10	0,18 (.32)	0,25 (.40)	+0,07	0,18 (.32)	0,25 (.40)	+0,07	.19	beste Abteilung
11	1,03 (.66)	0,86 (.61)	-0,17	1,11 (.57)	0,93 (.46)	-0,18	.22	
12	0,48 (.35)							Vorgesetzter wurde befördert
13	0,89 (.54)	0,41 (.73)	-0,48	0,85 (.60)	0,47 (.79)	-0,38	.06	
14	1,13 (.83)	1,18 (.88)	+0,05	1,13 (.82)	1,18 (.88)	+0,05	.67	Vorgesetzter wurde ausgetauscht schlechteste Abteilung
15	0,73 (.57)	0,44 (.38)	-0,29	0,68 (.58)	0,48 (.38)	-0,20	.30	
16	0,81 (.30)	0,71 (.45)	-0,10	0,81 (.31)	0,82 (.34)	+0,01	.86	
17	0,59 (.52)							Vergleichsgruppe
18	0,70 (.53)							Vergleichsgruppe

Tabelle 16: Ergebnisse der T-Tests mit der Variablen Content (CO) zur Überprüfung der Beeinflussbarkeits-Hypothese

Die Hypothese wurde zweiseitig getestet, weil sich theoretisch auch Aspekte der Führungssituation aufgrund des Treatments verschlechtern könnten. Weiter oben ist auf Seite 109 beschrieben worden, daß das organisationsspezifische Content (CO) als Mittelwert der Abweichungen zwischen Ideal und Real über alle Items und Mitarbeiter den Nachteil der Informationseinbuße birgt. So können die Veränderungen der Content-Werte in Tabelle 16 lediglich Hinweise darauf geben, für welche Abteilungen die Beeinflußbarkeits-Hypothese aufgrund der empirischen Ergebnisse nicht widerlegt wird. Dies scheint vor allem für die Abteilungen 1, 2, 11, 13 und 15 der Fall zu sein. Kaum verändert haben sich hingegen die Werte in den Abteilungen 4, 7, 8, 9, 10, 14 und 16. Verschlechtert hat sich scheinbar die Situation in der Abteilung 3. Somit ergibt sich ein Verhältnis von 5/7/1 Verbesserungen zu Nicht-Verbesserungen zu Verschlechterung.

Die Ergebnisse wurden im Schritt 4 der Mitarbeiterbefragung jeweils mit den Betroffenen diskutiert¹⁾. Folgende Informationen scheinen geeignet, das „schlechte Abschneiden“ einiger Abteilungen zu erklären:

Anmerkungen zu Abteilung 3

Hier wurde in den Wochen der Zweitbefragung der Abteilungsleiter zum Hauptabteilungsleiter befördert. Seine Aufgabe war es, intern einen Nachfolger auszusuchen. Dieses Thema beherrschte zum Zeitpunkt der Messung die Führungssituation. Nur ein Mitarbeiter kam nach Ansicht des Abteilungsleiters in Frage. Es hatten sich vermutlich 4 Mitarbeiter eine Chance ausgerechnet. Auffällig ist, daß genau 4 Mitarbeiter ganz im Gegensatz zur sonstigen Abteilung eine rapide Verschlechterung im mitarbeiterspezifischen Content (CM) dokumentieren. Tabelle 17 verdeutlicht diese Aussage.

¹⁾ Vgl. S. 96

	Erstbefragung	Zweitbefragung	Delta
Mitarbeiter 1	0,60	0,07	+0,53
Mitarbeiter 2	0,13	0,30	-0,17
Mitarbeiter 3	0,00	0,20	-0,20
Mitarbeiter 4	1,16	0,82	+0,34
Mitarbeiter 5	0,46	0,50	-0,04
Mitarbeiter 6	1,35	1,25	+0,10
Mitarbeiter 7	-0,07	1,35	-1,42
Mitarbeiter 8	1,15	1,30	-0,15
Mitarbeiter 9	-0,27	0,20	-0,40
Mitarbeiter 10	0,90	2,07	-1,17
Mitarbeiter 11	0,47	0,32	-0,15
Mitarbeiter 12	1,20	1,72	-0,52
Mitarbeiter 13	0,02	-0,07	+0,09
Mitarbeiter 14	0,27	0,07	+0,20
Mittelwert	0,53	0,72	
(Standardabweichung)	(0,54)	(0,69)	

Tabelle 17: Mitarbeiterspezifische Content-Werte (CM) der Abteilung 3

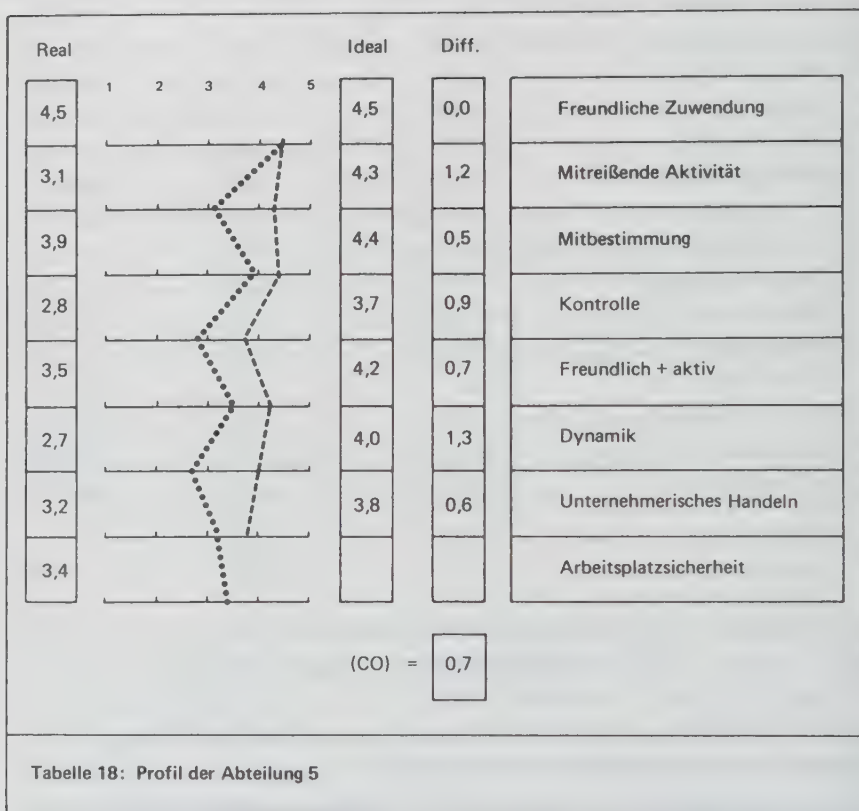
Anmerkungen zu den Abteilungen 4, 9, 10

Diese Abteilungen liegen nach unserer Auffassung im Bereich der „Sättigung“. Hier ist die Beziehung zwischen den Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern sehr harmonisch. Probleme werden in diesen Abteilungen offen diskutiert und gelöst. Es herrscht eine partnerschaftliche und kooperative Atmosphäre. Eine Verbesserung der Führungssituation ist nur noch sehr begrenzt möglich, weil sie bereits durch die Erstbefragung als besonders gut ausgezeichnet wurde.

Anmerkungen zu Abteilung 5

(Nicht relevant für die Beeinflußbarkeits-Hypothese)

Der Leiter dieser Abteilung trat aufgrund der Ergebnisse der Erstbefragung spontan zurück. Tabelle 18 zeigt das Ergebnis.



Zur Begründung gab der Abteilungsleiter an, er sehe sich außerstande die Differenzen in den Skalen Mitreißende Aktivität, Kontrolle und Dynamik auszugleichen. Ergänzend sei angemerkt, daß es sich hierbei um einen äußerst sensiblen und kreativen Mann handelte, bei dem die Wahrnehmung von Führungsaufgaben stets große Überwindung erforderte. Absolut gesehen liegt sein organisationsspezifisches Content von 0,7 etwa im Durchschnitt (0,728) aller Abteilungen, war also durchaus kein Grund für Kurzschlußreaktionen.

Abteilung 14

Dieser Abteilungsleiter erzielte das auf Seite 112 dargestellte schlechteste Ergebnis. Wenige Wochen nach Bekanntgabe der Resultate aus der Zweitbefragung stellte auch er seine Position zur Verfügung.

Beide Entscheidungen (Abteilung 5 und 14) gehen über die Aussagen der Beeinflußbarkeits-Hypothese hinaus. In der Tat handelt es sich hier um eher „unkonventionelle Lösungen“ im Sinne der Interaktionstheorie¹⁾. Nach beiden Rücktritten war die Fortführung dieser Studie gefährdet. Letztlich überwogen jedoch die erfreulichen Erfahrungen. Ob die Führungssituation in diesen beiden Abteilungen wirklich verbessert wird, hängt entscheidend davon ab, welches Gewicht bei der Auswahlentscheidung (Personalauslese) des jeweiligen Nachfolgers das Führungsverhalten erhält. Es ist zwar unlogisch, aber dennoch denkbar, wenn Organisationen umfangreiche Mittel für Studien dieser Art aufwenden²⁾, andererseits aber deren Ergebnisse übersehen. In beiden Fällen konnten jedoch Nachfolger gefunden werden, die sich bisher durch gutes Führungsverhalten auszeichnen. Eine Messung desselben ist für einen späteren Zeitpunkt vorgesehen.

Beide Beispiele machen darüber hinaus deutlich:

1. Mitarbeiterbefragungen nach dem vierstufigen Muster³⁾ unserer Studie sind keine harmlose Spielerei; sie können durchaus ernste Folgen nach sich ziehen. Sie legen dem Versuchsleiter große Verantwortung auf.
2. Mitarbeiterbefragungen sind nur *ein* Instrument moderner Personalführung. Ihren größten Nutzen stiften sie als Bestandteil eines integrierten Personalführungskonzepts, in dem die Instrumente aufeinander abgestimmt sind und sich ergänzen⁴⁾.

Die folgenden Tabellen 19, 20 und 21 zeigen die Ergebnisse der Abteilungen 2, 13 und 15. Sie sind besonders geeignet, die Beeinflußbarkeits-Hypothese zu stützen. Die jeweilige Tabelle 1 zeigt die Veränderungen anhand der Durchschnittsprofile der Skalen (Skalenebene) im Überblick.

¹⁾ Vgl. S. 71 (Konfliktlösungsmöglichkeit)

²⁾ Anm.: Geschätzter Aufwand für diese Studie: DM 300 000

³⁾ Vgl. S. 96

⁴⁾ Vgl. Anhang X, Integriertes Personalkonzept 1984–1990, S. 327–342

Die zugehörige Tabelle 2 berichtet über die Veränderungen in der Führungssituation auf Itemebene. Hier wird die Hypothese sowohl aufgrund der Verkleinerung der Abweichungen zwischen Ideal und Real als auch aufgrund der Verbesserungen im Real überprüft. Beide Veränderungen liefern Hinweise auf eine verbesserte Führungssituation. Nennenswerte Verschiebungen im Ideal ergaben sich aufgrund unseres Experiments selten, so daß Verbesserungen in der Führungssituation vorwiegend auf Verhaltensänderungen der Vorgesetzten zurückzuführen sind. Die Idealvorstellungen sind also relativ stabil. Die geringen Veränderungen lassen sich übrigens leicht anhand der Veränderungen aus Abweichungen *und* Real errechnen.

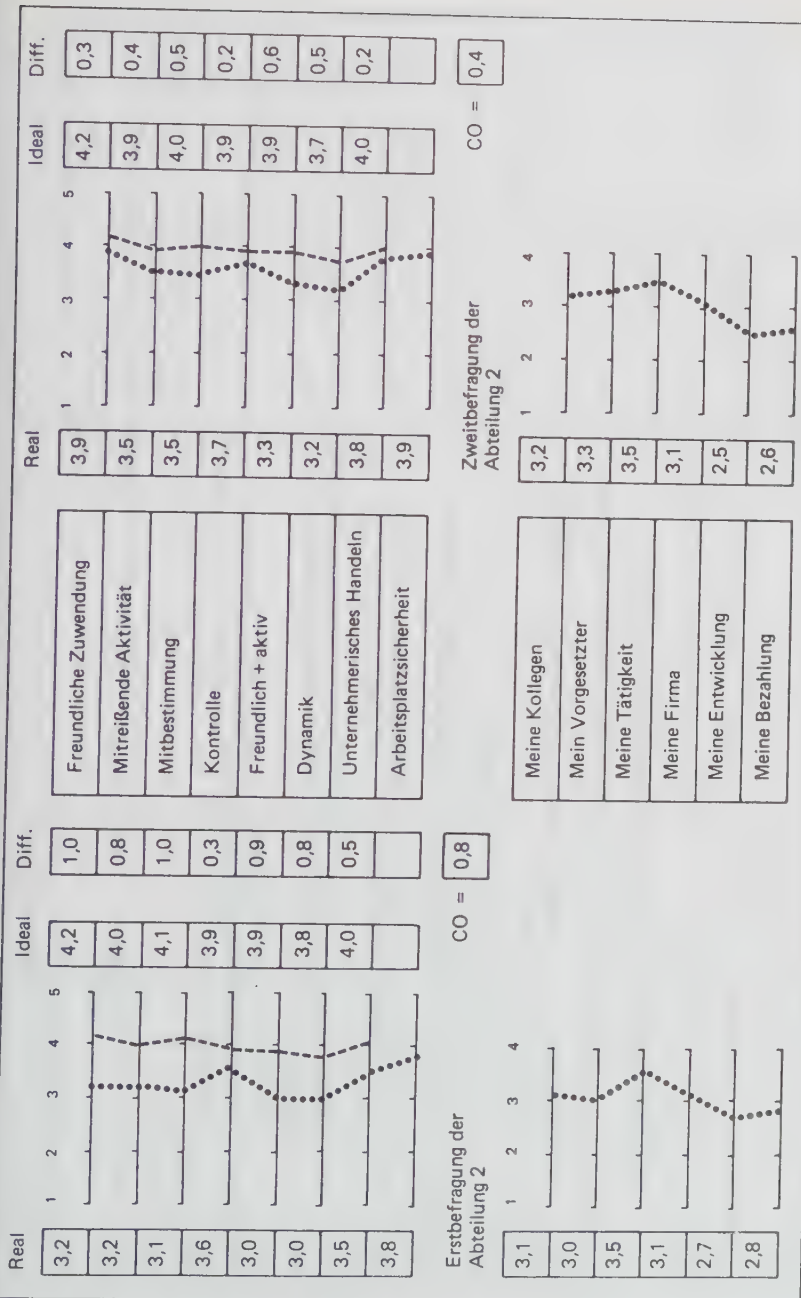


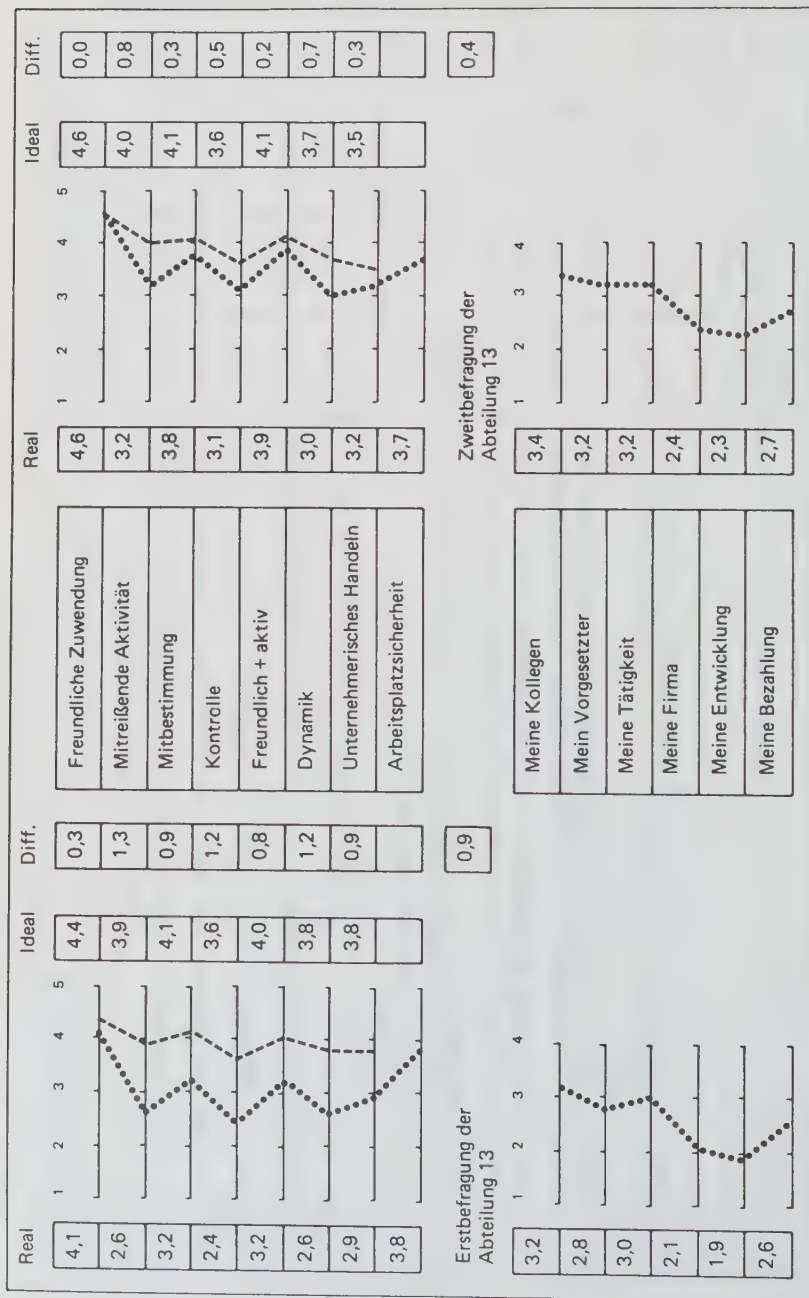
Tabelle 19.1: Verbesserungen der Führungssituation in der Abteilung 2 (Skalenebene)

Nr.	Skala	Formulierung	Verringerung der Abweichung Ideal/Real		Verbesserung Real	
			CI	2-Tail Prob	CI	2-Tail Prob
1	FRE	Er kritisiert Mitarbeiter auch in Gegenwart anderer.	-0,89*	.025	0,89**	.003
2	FA	Er zeigt Anerkennung, wenn einer von uns gute Arbeit leistet.	-0,50	.355	0,44	.072
3	AKT	Er bemüht sich, langsam arbeitende Mitarbeiter zu größeren Leistungen zu ermuntern.	-0,83*	.047	0,50	.120
4	MIT	Er weist Änderungsvorschläge zurück.	-0,56	.163	0,67*	.035
5	MIT	Er sorgt dafür, daß wir interessante Aufgaben bearbeiten.	-0,83*	.027	0,22	.361
11	FRE	Er behandelt seine unterstellten Mitarbeiter als gleichberechtigte Partner.	-0,72	.055	0,50	.083
17	FRE	In Gesprächen mit seinen unterstellten Mitarbeitern schafft er eine gelöste Stimmung, so daß sie sich frei und entspannt fühlen.	-0,76**	.003	0,88***	.001
18	FRE	Treffen seine unterstellten Mitarbeiter selbständig Entscheidungen, so fühlt er sich übergangen und ist verärgert.	-0,76**	.005	0,65***	.000

Tabelle 19.2: Markante und signifikante Verbesserungen der Führungssituation in der Abteilung 2 (Itemebene)

Nr.	Skala	Formulierung	Verringerung der Abweichung Ideal/Real		Verbesserung Real	
			CI	2-Tail Prob	CI	2-Tail Prob
20	DYN	Er pflegt gute Beziehungen zu denjenigen, die in unserer Firma etwas zu sagen haben.	+0,06	.791	0,29	.056
28	FRE	Persönlichen Ärger oder Ärger mit der Geschäftsleitung läßt er an seinen unterstellten Mitarbeitern aus.	-0,59	.086	0,59*	.037
32	FRE	Er versucht seinen Mitarbeitern das Gefühl zu geben, daß er der "Chef" ist und sie unter ihm stehen.	-0,71**	.003	0,65**	.007
35	FRE	Der Umgangston mit seinen unterstellten Mitarbeitern ver- stößt gegen Takt und Höflichkeit.	-0,82*	.030	0,71*	.018
84	VOR	Ungerecht	-	-	0,50	.056
CONTENT (CO)			-0,26	.087		

Tabelle 19.2 (Fortsetzung): Markante und signifikante Verbesserungen der Führungssituation in der Abteilung 2 (Itemebene)



Zweitbefragung der Abteilung 13

Erstbefragung der Abteilung 13

Tabelle 20.1: Verbesserungen der Führungssituation in der Abteilung 13 (Skalenebene)

Nr.	Skala	Formulierung	Verringerung der Abweichung Ideal/Real		Verbesserung Real	
			CI	2-Tail Prob	CI	2-Tail Prob
1	FRE	Er kritisiert seine unterstellten Mitarbeiter auch in Gegenwart anderer.	+0,11	.729	0,33	.081
9	FA	Er steht für seine unterstellten Mitarbeiter und ihre Handlungen ein.	-1,00	.053	0,89**	.009
12	KON	Er überläßt seine unterstellten Mitarbeiter sich selbst, ohne sich nach dem Stand ihrer Arbeit zu erkundigen.	-1,11*	.030	0,78*	.043
16	MIT	Er entscheidet und handelt, ohne es vorher mit seinen unterstellten Mitarbeitern abzusprechen.	-0,89**	.009	0,78*	.023
17	FRE	In Gesprächen mit seinen unterstellten Mitarbeitern schafft er eine gelöste Stimmung, so daß sie sich frei und entspannt fühlen.	-0,44	.225	.56	.095
18	FRE	Treffen seine unterstellten Mitarbeiter selbständig Entscheidungen, so fühlt er sich übergangen und ist verärgert.	-0,22	.559	.78*	.023
19	KON	Er gibt seinen unterstellten Mitarbeitern Aufgaben, ohne ihnen zu zeigen, wie sie sie ausführen sollen.	-0,56	.347	.89*	.035

Tabelle 20.2: Markante und signifikante Verbesserungen der Führungssituation in der Abteilung 13 (Itemebene)

Nr.	Skala	Formulierung	Verringerung der Abweichung Ideal/Real		Verbesserung Real	
			CI	2-Tail Prob	CI	2-Tail Prob
23	AKT	Er reißt durch seine Aktivität seine unterstellten Mitarbeiter mit.	-0,89	.052	0,67**	.004
26	UH	Bei aussichtsreichen Projekten setzt er sich auch für teure Maßnahmen und Anschaffungen ein.	-0,89**	.009	0,33**	.195
30	KON	Er wartet, bis seine unterstellten Mitarbeiter neue Ideen vorantreiben, bevor er es tut.	-0,56	.384	0,78*	.023
37	DYN	Er kümmert sich um gute Arbeitsbedingungen für seine Mitarbeiter (Büromöbel, Geräte, Werkzeuge, Beleuchtung, Platz usw.).	-0,78	.111	0,56	.095
38	AKT	In "Geschäftsflauten" zeigt er eine optimistische Haltung und regt zu größerer Aktivität an.	-0,67	.242	0,67	.081
CONTENT (CO)			-0,38	.06		

Tabelle 20.2 (Fortsetzung): Markante und signifikante Verbesserungen der Führungssituation in der Abteilung 13 (Itemebene)

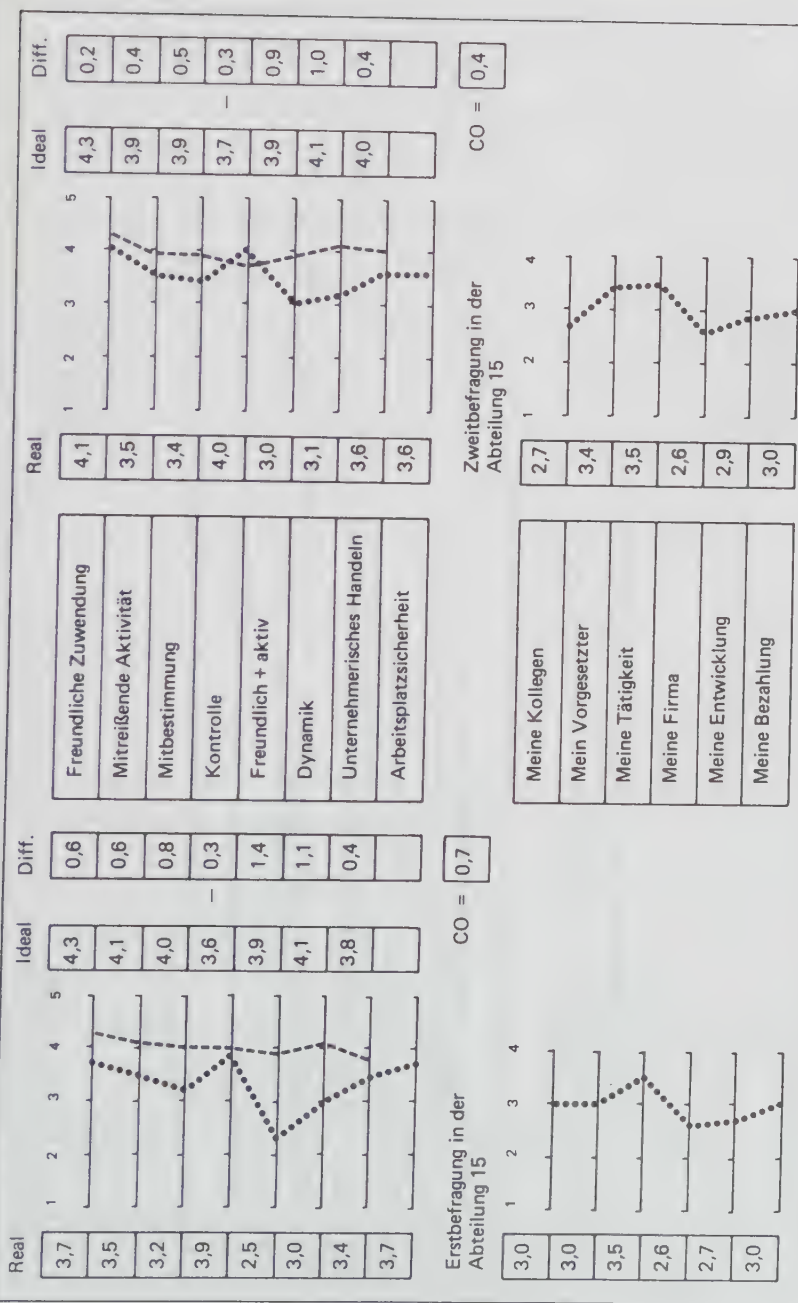


Tabelle: 21.1 Verbesserungen der Führungssituation in der Abteilung 15 (Skalenebene)

Nr.	Skala	Formulierung	Verringerung der Abweichung Ideal/Real		Verbesserung Real	
			CI	2-Tail Prob	CI	2-Tail Prob
2	FA	Er zeigt Anerkennung, wenn einer von uns gute Arbeit leistet.	-1,22**	.002	1,22***	.000
13	FRE	Er "schikaniert" den unterstellten Mitareiter, der einen Fehler macht.	-0,56*	.013	0,33	.195
14	KON	Er legt Wert darauf, daß Termine genau eingehalten werden.	-0,56	.095	-0,22	.347
23	AKT	Er reißt durch seine Aktivität seine unterstellten Mitarbeiter mit.	-0,89	.069	0,56	.139
24	FRE	Seine Anweisungen gibt er in Befehlsform.	-0,13	.732	0,50*	.033
25	DYN	Er bemüht sich um seinen eigenen beruflichen Aufstieg.	-0,67	.11	-0,44*	.035
26	UH	Bei aussichtsreichen Projekten setzt er sich auch für teure Maßnahmen und Anschaffungen ein.	-0,33	.081	0,67**	.004

Tabelle 21.2: Markante und signifikante Verbesserungen der Führungssituation in der Abteilung 15 (Itemebene)

Nr.	Skala	Formulierung	Verringerung der Abweichung Ideal/Real		Verbesserung Real	
			CI	2-Tail Prob	CI	2-Tail Prob
29	FRE	Auch wenn er Fehler entdeckt, bleibt er freundlich.	-0,78	.065	0,78*	.023
32	FRE	Er versucht, seinen Mitarbeitern das Gefühl zu geben, daß er der Chef ist, und sie unter ihm stehen.	-0,44	.225	0,56	.095
37	DYN	Er kümmert sich um gute Arbeitsbedingungen für seine Mitarbeiter (Büromöbel, Geräte, Werkzeuge, Beleuchtung, Platz usw.).	-0,44	.272	0,33	.081
39	FRE	Nach Auseinandersetzungen mit seinen unterstellten Mitarbeitern ist er nachtragend.	-0,33	.524	0,78*	.043
85	VOR	Er setzt sich für uns ein.			0,78*	.023
CONTENT (CO)			-0,20	.298		

Tabelle 21.2 (Fortsetzung): Markante und signifikante Verbesserungen der Führungssituation in der Abteilung 15 (Itemebene)

Tabellen 19–21 enthalten Mittelwertsunterschiede bis zum 10 %-Signifikanzniveau. Aufgrund der insgesamt positiven Ergebnisse läßt sich die Beeinflußbarkeits-Hypothese auch einseitig testen, wodurch sämtliche aufgeführten Mittelwertsdifferenzen auf dem 5 %-Niveau signifikant sind. Dadurch wird die Hypothese besser untermauert. Die Folgen eines Alphafehlers erscheinen dem Verfasser angesichts des Mangels an einem modernen Instrumentarium im Personalwesen im Vergleich zu anderen Funktionen (Marketing, F & E, Fertigung) vertretbar. Diese Bereiche wenden zum Teil erhebliche Mittel für die Entwicklung sog. Tools auf.

Zusammenfassung zur Beeinflußbarkeits-Hypothese

Die Beeinflußbarkeits-Hypothese wird durch die empirischen Daten nicht zurückgewiesen. Je nach Abteilung ließ sich für eine größere Anzahl von Aspekten der Führungssituation (Items) eine Verbesserung erzielen. Die Analyse der Führungssituation insgesamt (CO) ergibt für die 13 Abteilungen des Panels folgendes Bild:

Signifikante ¹⁾ Verbesserungen:	2 Abteilungen
markante Verbesserungen:	3 Abteilungen
Verbesserung durch Wechsel des Vorgesetzten:	<u>1 Abteilung</u>
Summe	6 Abteilungen
Gleichbleibendes Ergebnis:	3 Abteilungen
Verschlechterung durch Nachfolgediskussion:	<u>1 Abteilung</u>
Summe	4 Abteilungen
Bereich der Sättigung:	3 Abteilungen

¹⁾ Anm.: 5 %-Niveau bei einseitiger Fragestellung

Über die Beeinflußbarkeits-Hypothese hinaus ergibt sich somit für das organisationsspezifische Content ein Verhältnis von 6 : 4 Verbesserungen zu gleichbleibenden Ergebnissen resp. Verschlechterung.

Ergänzend ist zu erwähnen:

- Offenbar gibt es einen Bereich der Sättigung, innerhalb dessen Verbesserungen in der Führungssituation kaum noch zu erwarten sind. Das Intervall erstreckt sich von $-4,0$ bis etwa $+0,4$ Skaleneinheiten des organisationsspezifischen Contents (CO).
- Es kann vorkommen, daß beurteilte Vorgesetzte nicht nur ihr Führungsverhalten ändern, sondern auch ihre Leitungsfunktion abgeben, ein Schritt, der über die postulierten Konsequenzen weit hinausgeht.
- Wenn Mitarbeiterbefragungen im Sinne dieses Experiments auf freiwilliger Basis durchgeführt werden, ist damit zu rechnen, daß sich einige Vorgesetzte noch kaum veranlaßt sehen, ihr Verhalten zu ändern (wie in den Abteilungen 7, 8 und 16). Im Experiment war zugesichert worden, daß die betreffende Organisationsleitung keinerlei Konsequenzen aus den Daten ziehen würde.
- Ob Mitarbeiterbefragungen eine Wirkung zeigen oder nicht, hängt nach Ansicht des Verfassers weder mit dem Alter, der Qualifikation noch dem Intellekt zusammen, sondern ist ausschließlich eine Frage des Interesses und der Motivation. Es erscheint denkbar, daß ein Anreizsystem (Prämien, Gehaltserhöhung o. ä.) auch wenig interessierte Vorgesetzte motiviert, ihr Führungsverhalten zu reflektieren.

4.3.1.2 Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und Führungserfolg

Die Hypothesen II und III befassen sich mit den Effekten des Führungsverhaltens. Von besonderem Interesse aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist

dabei der Zusammenhang von Führungsverhalten und wirtschaftlichem Erfolg. Die Überprüfung beider Hypothesen erfordert die Lösung eines Problems, auf das zunächst eingegangen werden soll.

In Kapitel 2.3.2 „Rollenkonzept der Führung“ war beschrieben worden, daß Führungskräfte unterschiedlichen und oft widersprüchlichen Rollenerwartungen ausgesetzt sind¹⁾. Diese Erwartungen sind zudem unklar, mehrdeutig, selten schriftlich fixiert und erfordern vom Positionsinhaber ständig Interpretationsgeschick. Aufgabe der Führungskräfte ist die Integration der unterschiedlichen Interessenlagen. Neuberger nennt in diesem Zusammenhang 14 Dilemmata der Führung und skizziert die Gradwanderung jedes Vorgesetzten zwischen Eigeninitiative und Berücksichtigung von Vorgaben²⁾. Die Daseinsberechtigung der Führungskräfte bemißt sich danach, wie die nächsthöhere Ebene die Beiträge zur Rollenerfüllung bemißt. Organisationen unterscheiden sich u. a. darin, ob bei diesem Bewertungsprozeß lediglich die Rollenerwartungen „von oben“ den Beiträgen zur Rollenerfüllung (Leistung) gegenübergestellt werden, oder ob auch die Beiträge zur Erfüllung der Mitarbeitererwartungen in die Bewertung einfließen. Dabei fehlen bislang gesicherte Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen dem „abhängigen“ Organisationserfolg (hier Abteilungserfolg) und Mitarbeiterzufriedenheit einerseits und dem „unabhängigen“ Führungsverhalten andererseits.

Diese aus betriebswirtschaftlicher Sicht stets interessante Frage soll in der *dritten* Hypothese untersucht werden. Ob der Abteilungserfolg durch das 4stufige Experiment verbessert wird, soll in der *zweiten* Hypothese überprüft werden.

Eines der größten Probleme stellt hierbei die Operationalisierung des Abteilungserfolges dar. Neuberger diskutiert ausführlich mögliche und gebräuchliche Kriterien als Bewertungsmaßstäbe für Führungserfolg und resümiert³⁾. „Die Vielzahl und Unübersichtlichkeit der Kriteriumsmaße und -dimensionen ist entmutigend – vor allem für den Praktiker. Da die bisherigen Erfahrungen in empirischen Studien zeigen, daß zwischen

¹⁾ Vgl. S. 24ff.

²⁾ Vgl. Neuberger, O.: Widersprüchliches Handeln, 1983, S. 22–32

³⁾ Vgl. Neuberger, O.: Führungsverhalten, 1976, S. 196–219

Einstellungen, Verhaltensweisen und Leistungsergebnissen der Geführten kaum Korrelationen bestehen, ist es generell ratsam, nach Möglichkeit alle diesbezüglichen Informationen zu nutzen.“¹⁾ An anderer Stelle wendet sich der Autor gegen die Verwendung des Vorgesetzten-Ratings, „das – meist ohne weitere Prüfung – als valides Maß für Produktivität, Motivation und Zuverlässigkeit verwendet wird“²⁾. Er verweist auf die Untersuchungen von Severin³⁾ und Turner⁴⁾, die über niedrige Korrelationskoeffizienten zwischen objektiven Erfolgs-Daten und Rating-Daten berichten.

Ein Leistungsbeurteilungssystem hätte derartige Daten möglicherweise liefern können. Da es aber weder in dem untersuchten Industriebetrieb noch in dem Krankenhaus existiert, waren dadurch keine Informationen über den jeweiligen Abteilungserfolg zu bekommen. Während die Bereitschaft der 17 Vorgesetzten hoch war, sich von ihren Mitarbeitern beurteilen zu lassen, waren sie sich einig, den Vorschlag des Versuchsleiters abzulehnen, sich zusätzlich von ihren nächsthöheren Vorgesetzten beurteilen zu lassen. Damit wäre ggf. der Einstieg in eine Leistungsbeurteilung gegeben gewesen, deren Einführung ein mitbestimmungspflichtiger Tatbestand ist.

Von besonderem Interesse für unsere Fragestellung wären auch sog. „Dollar-Kriterien“ gewesen; dabei handelt es sich um Maße wie Ausschuß, Fehlzeiten, Verbesserungsvorschläge, Fluktuation, Auslastung und Outputs, für die von der Kostenrechnung jeweils ein Faktor ermittelt wurde, der Auskunft gibt, wie nützlich die jeweiligen Kriterien für die ökonomischen Ziele der Organisation, also kurz, wieviel sie „wert“ sind. Derartige Faktoren stehen zur Zeit noch nicht zur Verfügung.

Erfolgsdaten, wie Kosten, Leistungen oder ähnliche, dem Rechnungswesen direkt zu entnehmen, wäre die beste Lösung gewesen. In beiden untersuchten Organisationen werden Gewinn- und Verlustrechnung sowie die Bilanz nur für die Gesamtorganisation erstellt. Eine Erfassung der Kosten wird auf Kostenstellen vorgenommen, die sich nicht mit den

¹⁾ Neuberger, O.: Führungsverhalten, 1976, S. 218–219

²⁾ Vgl. Neuberger, O.: ebenda, S. 191

³⁾ Vgl. Severin, D.: Criteria, 1952, S. 93–104

⁴⁾ Vgl. Turner, W. W.: Dimensions of performance, 1960, S. 216–223

Abteilungen decken, die das Organigramm ausweist. Eine effektive Zurechnung der Kosten und Leistungen zu den Organisationseinheiten unserer Studie hätte eine Reorganisation des gesamten Rechnungswesen erfordert.

Während mit dem von uns verwendeten Verfahren das Führungsverhalten und die Zufriedenheit der Geführten mit diesem Verhalten reliabel und valide erfaßt werden können, waren der Messung des jeweiligen Abteilungserfolges also sehr enge Grenzen gesetzt. Die folgende Tabelle 22 zeigt einen Entwurf verschiedener Variablen, die mindestens zur Überprüfung von Hypothesen zu Führungsverhalten und -effekten gemessen und verknüpft werden müßten. Die umrandeten Variablen sind diejenigen, die im Rahmen dieser Studie untersucht werden. Die Einteilung in Unabhängige und Abhängige suggeriert Kausalitäten, die erst nachgewiesen werden müßten. Sie orientiert sich weniger an einer Theorie, sondern vielmehr an einer praktischen betriebswirtschaftlichen Fragestellung. Aufgrund wechselseitiger Abhängigkeiten von Variablen sozialer Systeme dürfte der Versuch, die „echten“ Unabhängigen zu bestimmen, ohnehin sehr schwierig werden.

Einen Vorschlag für die Differenzierung von Erfolgsvariablen in versachlichten Unternehmenserfolg (Jahresüberschuß, Netto-cash-flow) und gruppenzugewandte, interessenbefriedigende Erfolgsvariable wie Dividende (Anteilseigner) oder Arbeitsplatzsicherung (Arbeitnehmer) unterbreitet Witte¹⁾.

Auf unsere Fragestellung ist er jedoch infolge der erwähnten Schwierigkeiten nur begrenzt übertragbar. Wir müssen uns daher mit einer Erfolgsbewertung durch die Arbeitnehmer unseres Panels begnügen. Die Problematik dieses Vorgehens wird etwas entschärft durch das Bildungsniveau der Befragungsteilnehmer und der damit verbundenen (bescheidenen) Fähigkeit, analytisch zu denken.

¹⁾ Vgl. Witte, E.: Unabhängigkeit des Vorstandes, 1981, S. 293

Unabhängige	Abhängige	Abhängige	Abhängige	Abhängige
Führungsverhalten	Wirtschaftliches Ergebnis	Mitarbeiter-Zufriedenheit	Fehlzeiten	Fluktuation
Freundliche Zuwendung Mitteilende Aktivität Kontrolle Freundlich und Aktiv Dynamik	(1) "Objektive" Daten - o Kosten - o Leistungen - o Auslastung - o Jahresüberschuß - o Netto-cash-flow - o Aktienkurszuwachs - o Dividendenrendite (2) Vorgesetzten-Rating (3) Mitarbeiter-Rating - o Kosten - o Investitionen - o Leistung - o Aufwand/Ertragsverhältnis	Zufriedenheit mit der Führungssituation CONTENT (CM) Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen	Krankenstand	Austritte von Organisationsmitgliedern innerhalb eines Zeitraumes (hier 1 Jahr)
Tabelle 22: Maßkonzept für den Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und wirtschaftlichem Ergebnis, Zufriedenheit, Fehlzeiten, Fluktuation (Entwurf)				

4.3.1.3 Erfolgsverbesserungs-Hypothese

H_{II} Erfolgsverbesserungs-Hypothese

Verbesserungen in der Führungssituation bewirken Verbesserungen des Abteilungserfolges.

Die Überprüfung dieser Hypothese erfolgt anhand der in Tabelle 22 ausgewiesenen abhängigen Variablen:

- Mitarbeiter-Ratings zum Abteilungserfolg
- Fluktuation: gemessen als Personalausritte aus der jeweiligen Abteilung in % der Stammebelegschaft
- Fehlzeiten: Krankenstand in % der Sollarbeitszeit. Andere Fehlzeiten wie Urlaub, bezahlte Abwesenheit wegen TÜV-Besuch, Krankheit des Kindes, goldene Hochzeit der Eltern etc. wurden nicht verrechnet.

Die Tabellen 23 und 24 zeigen die jeweiligen Mittelwerte, die Mittelwertsdifferenzen zwischen Erstbefragung und Zweitbefragung sowie das entsprechende Signifikanzniveau anhand der zweiseitigen Irrtumswahrscheinlichkeit als Ergebnis der T-Tests für abhängige Stichproben.

Erfolgskriterien	Mittelwert (Erst)	Mittelwert (Zweit)	Veränderung	Irrtumswahrscheinlichkeit 2-seitig
(5) Fluktuation (in % der durchschnittl. Stambelegschaft)	14,8	12,6	-2,2	.79
(6) Fehlzeiten (in % der Sollarbeitszeit)	5,2	5,1	-0,1	.941
Tabelle 24: Veränderungen indirekter Maße des Abteilungserfolges aufgrund des vierstufigen Experimentes				

Tabelle 23 zeigt die Ergebnisse der T-Tests zur Überprüfung der Erfolgsverbesserungs-Hypothese auf der Basis jener Abteilungen, für die die Beeinflußbarkeits-Hypothese bestätigt werden konnte. Es zeigen sich drei Verbesserungen gegenüber einer Verschlechterung. Der Verfasser vermutet auch aufgrund der Faktorenanalysen, daß die beiden ersten Aspekte mehr vom Abteilungsleiter beeinflußt werden als die anderen, wo größere Kriterienkontamination vorliegt¹⁾.

Tabelle 24 weist weder signifikante noch markante Veränderungen in den indirekten Maßen aus.

Zusammenfassung zur Erfolgsverbesserungs-Hypothese

Die Erfolgsverbesserungs-Hypothese ist aufgrund des empirischen Materials nur mit Einschränkungen haltbar. Es bestehen Bedenken gegen die Operationalisierung des Abteilungserfolges. Die Beschränkung auf eine (allerdings zahlreiche) Seite der Erfolgsbeurteilung, die Mitarbeiter, birgt gewisse Gefahren. Die Generalisierung des Ergebnisses ist deshalb kaum statthaft.

Aufgrund der Daten der indirekten Maße Fluktuation und Fehlzeiten ließe sich die Hypothese *nicht* aufrechterhalten. Das nächste Kapitel zeigt jedoch, daß zumindest die Fehlzeiten kein valider Indikator für den Abteilungserfolg sind²⁾.

¹⁾ Anm.: Die Einbeziehung der beiden Aspekte Leistung und Aufwand/Ertrags-Verhältnis verändert die Faktoranzahl nach dem Eigenwertkriterium.

²⁾ Vgl. Tab. 26, S. 161

4.3.2 Prüfung der Hypothesen zu einfachen Mitarbeiterbefragungen

4.3.2.1 Erfolgs-Hypothese

H_{III} Erfolgs-Hypothese

Führungsverhalten Real und Führungssituation korrelieren mit dem Abteilungserfolg positiv.

Die in Kapitel 4.3.1.2 angesprochenen Operationalisierungsprobleme gelten analog auch für diese Hypothese¹⁾. Hier wird der Zusammenhang zwischen dem *Führungsverhalten* und der *Führungssituation* gemessen mit den Skalen Freundliche Zuwendung, Mitreißende Aktivität, Mitbestimmung, Kontrolle, Freundlich und Aktiv, Dynamik und den *Führungseffekten* wie Abteilungserfolg, Mitarbeiterzufriedenheit, Fehlzeiten und Fluktuation untersucht.

Die für die Überprüfung der Erfolgs-Hypothese relevanten Korrelationskoeffizienten sind den mit „H III“ markierten Spalten der Tabellen 25 und 26 zu entnehmen. Zusätzlich sind die Korrelationen zwischen den in Tabelle 22 ausgewiesenen abhängigen Variablen aufgeführt. Die Tabellen 25 bis 28 zeigen die Ergebnisse.

¹⁾ Vgl. S. 147–151

	H III Investitionen Bei aussichtsreichen Projekten setzt er sich auch für teure Maßnahmen und Anschaffungen ein.	H III Kosten Er legt Wert darauf, daß wir unsere Ergebnisse mit möglichst geringen Kosten erreichen.	H III Leistung Das, was wir in unserer Abtei- lung leisten, ist beachtlich.	H III Aufwand/Ertrag Für die Ergebnisse, die wir in unsere Abteilung erzielen, trei- ben wir sehr niedrigen* Aufwand. * geändert durch Umpolen	Mitarbeiterzufriedenheit (CM) umgepolt	Fluktuation	Fehlzeiten
Freundliche Zuwendung	.10	.15**	.12*	.21***	.67***	.10	.05
Mitreisende Aktivität	.52***	.44***	.25***	.16**	.67***	-.56*	-.12
Mitbestimmung	.19***	.29***	.17**	.22***	.66***	-.20	.16
Kontrolle	.38***	.53***	.27***	.14*	.54***	-.52*	.13
Freundlich und Aktiv	.37***	.20***	.10	.11	.70***	-.26	-.07
Dynamik	.56***	.35***	.12*	.09	.62***	-.53*	-.06
Tabelle 25: Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und Abteilungserfolg, Zufriedenheit, Fehlzeiten, Fluktuation; Produkt-Moment-Korrelationen							

Anmerkungen zur Tabelle 25

- Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und den 4 Aspekten des Abteilungserfolges. Dies gilt vor allem für die Aspekte Investitionen und Kosten. Der positive Zusammenhang wird schwächer bei den Aspekten Leistung und Aufwand/Ertrags-Verhältnis.

Während die beiden ersten Aspekte direkt dem Einfluß des Abteilungsleiters unterliegen, schlägt sich in den Korrelationskoeffizienten der beiden anderen auch der Einfluß der nächsthöheren Vorgesetzten, des Marktes (Produkt, Programmorganisation) und der Firmenpolitik nieder.

Noch so gute Ergebnisse einer Abteilung als Konsequenz guten Führungsverhaltens können durch die Intervention der nächsthöheren Ebenen zunichte gemacht werden. So wurden in dem genannten Industriebetrieb z. B. dank des Führungsverhaltens eines sehr produktiven und kreativen Vorgesetzten beachtliche Leistungen auf den Gebieten Mikroelektronik, Rechnerarchitektur, Bussysteme, Lichtleitfaser durch eine Entscheidung „von oben“ plötzlich wertlos. Die Fluktuation stieg wenig später schlagartig an.

- Ein Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und Mitarbeiterzufriedenheit kann unterstellt werden. Einschränkend muß hinzugefügt werden, daß ein Teil der Korrelationskoeffizienten auf Autokorrelationen beruht, da ja die Realwerte der Skalen in die Berechnung des CM einfließen. Der Anteil beträgt im einzelnen für die Skalen

– Freundliche Zuwendung	15,0%
– Mitreißende Aktivität	7,5%
– Mitbestimmung	3,8%
– Kontrolle	5,0%
– Freundlich und Aktiv	5,0%
– Dynamik	6,3%

Der gefundene Zusammenhang ist für alle Skalen außer der Skala Kontrolle etwa gleich groß ($\bar{x} = .66$). Dieses Ergebnis deckt sich auch mit den Schlüssen, die aus den Profilen der Tabellen 11 und 18¹⁾ zu ziehen sind; Faustformel: je stärker Führungsverhalten gezeigt wird, desto zufriedener sind die Mitarbeiter. Mitarbeiter haben das Bedürfnis nach Struktur. Dieses Bedürfnis setzt dem Wunsch nach Mitbestimmung Grenzen. Ausnahme: Kontrolle. Hier ist ein mittleres Ausmaß optimal: $\bar{x} = 3,7$.

- Es besteht ein starker negativer Zusammenhang zwischen den Skalen Mitreißende Aktivität, Kontrolle, Dynamik und Fluktuation, also den Skalen, die vor allem die Lokomotionsfunktionen betonen. Dieses Ergebnis scheint konträr zu den Studien von Fleishman und Harris, die einen Korrelationskoeffizienten von $+ .63$ errechnen²⁾. Der Verfasser vermutet für den Zusammenhang folgenden Verlauf: Unterhalb eines bestimmten Grenzwertes steigt die Fluktuation mit abnehmender Aktivität des Vorgesetzten wieder an. Dadurch wären die Befunde kompatibel.

Nur noch sehr gering ist der negative Zusammenhang zwischen den Skalen Freundliche Zuwendung, Mitbestimmung und Freundlich/Aktiv und Fluktuation, also jenen Skalen, die die Kohäsionsfunktion betonen. Nett sein allein, genügt also nicht, um die Fluktuation zu beeinflussen.

Beide Ergebnisse lassen sich mit den Theorien zur Leistungsmotivation erklären³⁾.

- Nur noch sehr schwache Zusammenhänge bestehen zwischen Führungsverhalten und Fehlzeiten.

Die Ergebnisse der Tabelle 25 dürften einer Plausibilitätsprüfung gut standhalten. Der negative Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung von Führungsfunktionen und Fluktuation wäre bei einer größeren Anzahl von Abteilungen sicher noch deutlicher ausgefallen. Umgangssprachliche Ausdrücke wie: „Der führt ja so schlecht, daß ihm die Leute davonlaufen“, unterstreichen den Zusammenhang.

¹⁾ Vgl. S. 112 und 134

²⁾ Vgl. Fleishman, E. A., Harris, E. F.: Patterns of leadership, 1962, S. 50

³⁾ Vgl. Heckhausen, H.: Leistungsmotivation, 1965, S. 602–702
McClelland, D. C.: Motive Acquisition, 1965, S. 321–333

Wenn wir ein integriertes Personalkonzept¹⁾ unterstellen, infolgedessen „nur gutes Personal“ angeworben wurde, wird der betriebswirtschaftliche Schaden, insbesondere bei hochqualifizierten Mitarbeitern, deutlich: Aufgrund komplexer Technik und internationaler Projekte rechnet der untersuchte Industriebetrieb mit Einarbeitungszeiten von bis zu zwei Jahren, das sind Personalkosten von ca. 200 TDM pro Mitarbeiter. Ein Mitarbeiter, den das Unternehmen nach 3 Jahren – gut ausgebildet – verliert, hinterläßt demnach einen erheblichen Verlust.

Auch der fehlende Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und Fehlzeiten leuchtet ein: Besonders gewichtig sind dabei Mutterschutz, Herzinfarkte, Kuren und Knochenbrüche, also Ursachen, die (meist) der Kontrolle des Abteilungsleiters entzogen sind.

Die folgenden Tabellen 26, 27 und 28 zeigen den Zusammenhang von Führungssituation (CM) und Abteilungserfolg sowie die Korrelationen der abhängigen Variablen der Tabelle 22 *untereinander*²⁾.

¹⁾ Vgl. Anhang X, Integriertes Personalkonzept 1984–1990, S. 327–342

²⁾ Vgl. S. 151

Unabhängige	Abhängige	Abhängige	Abhängige
Abteilungserfolg	Mitarbeiterzufrieden- heit (CM); umgepolt H III	Fluktuation	Fehlzeiten
(1) Bei aussichtsreichen Projekten setzt er sich auch für teure Maßnahmen und Anschaffungen ein.	.26***	-.26	-.25
(2) Er legt Wert darauf, daß wir unsere Ergebnisse mit möglichst geringen Kosten erreichen.	.36***	-.18	.20
(3) Das, was wir in unserer Abteilung leisten, ist beachtlich.	.24***	.02	.23
(4) Für die Ergebnisse, die wir in unserer Abteilung erzielen, treiben wir sehr niedrigen Aufwand.	.14**	-.22	.06
Tabelle 26: Zusammenhang zwischen Abteilungserfolg und Zufriedenheit, Fluktuation, Fehlzeiten; Produkt-Moment-Korrelationen			

Unabhängige	Abhängige	Abhängige
	Fluktuation	Fehlzeiten
Mitarbeiterzufriedenheit (OM)	- .34	+ .12
Tabelle 27: Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Fluktuation, Fehlzeiten; Produkt-Moment-Korrelationen		

	Fehlzeiten
Fluktuation	- .07
Tabelle 28: Zusammenhang zwischen Fehlzeiten und Fluktuation; Produkt-Moment-Korrelation	

Anmerkungen zu den Tabellen 26, 27 und 28

- Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit mit der Führung (Führungssituation) und den verschiedenen Aspekten des Abteilungserfolges ist positiv: Ergebnisse schaffen Zufriedenheit und stärken das Selbstwertgefühl.
- Zwischen Ergebnissen und Fluktuation besteht ein geringer negativer Zusammenhang. Dieses Ergebnis deckt sich mit der negativen Korrelation von Führungsverhalten und Fluktuation¹⁾.
- Es besteht kaum eine Beziehung zwischen Fehlzeiten und Ergebnissen.
- Eine negative Beziehung besteht zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Fluktuation.
- Mitarbeiterzufriedenheit und Fehlzeiten korrelieren so gut wie nicht.
- Kein Zusammenhang besteht zwischen Fluktuation und Fehlzeiten.

Korrelationskoeffizienten von .26 können signifikant oder nicht signifikant sein. Ursache ist, daß die Mehrzahl der Koeffizienten auf der Basis von 302 Versuchspersonen errechnet wurde. Nur die Korrelationen mit Fluktuation und Fehlzeiten wurden auf der Basis von 18 Abteilungen berechnet. Das aber beeinflußt das Signifikanzniveau.

Zusammenfassung zur Erfolgs-Hypothese

Die Erfolgs-Hypothese ist aufgrund der empirischen Ergebnisse mit Einschränkungen haltbar.

Die Kritik kann sich richten:

- gegen die verwendeten Maße

¹⁾ Vgl. S. 157

- gegen die niedrigen Korrelationskoeffizienten
- gegen die Rechnung mit einfachen und nicht partiellen Korrelationen.

Einzuwenden wäre demgegenüber:

- Wenn die Ertragssituation eines Unternehmens entscheidend vom Verhandlungsgeschick der Kaufleute gegenüber den Preisprüfern eines öffentlichen Auftraggebers beeinflusst wird, wie in dem untersuchten Industriebetrieb, kann auch ein Rechnungswesen nur begrenzt taugliche „objektive“ Daten liefern.
- Niedrige Korrelationen sind u. U. Hinweise auf Kriterienkontamination; sie ermutigen den Forscher zur Verbesserung seiner Technik.
- Mitarbeiter-Ratings haben gegenüber Vorgesetzten-Ratings den Vorteil, daß hier ein Meinungsgegenstand von ungleich mehr Personen eingestuft wird: Viele Augen sehen mehr. Verzerrungen in der Sichtweise dürften bei beiden Maßen etwa gleich sein.
- Inhaltlich deuten alle Ergebnisse darauf hin, daß die Erfolgsbeurteilung einer Abteilung den Einfluß anderer erfolgsbeeinflussender, relevanter Instanzen einschließen sollte.

4.3.2.2 Situations-Hypothese

H_{IV}: Führungsverhalten Real und Führungssituation sind abhängig von der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation.

Die Überprüfung dieser Hypothese erfolgt mit Hilfe der schrittweisen multiplen Regression. Dieses Verfahren ist geeignet, die lineare Abhängigkeit einer Kriteriumsvariablen (Führungssituation) von einem Satz unabhängiger Prädiktorvariablen (Aspekte der Arbeitszufriedenheit) zu analysieren. Die multiple Regression hilft bei der Beantwortung folgender Fragen:

1. Welche einfachen Korrelationen bestehen zwischen Kriterium und Prädiktor und zwischen den Prädiktoren untereinander?
2. Wie groß ist der isolierte Beitrag eines einzelnen Prädiktors zur Vorhersage des Kriteriums, wenn ihm die Varianzteile der anderen Prädiktoren entnommen wurden?
3. Wie lautet die beste lineare Vorhersagegleichung, und wie präzise ist sie?
4. Welche strukturellen Beziehungen bestehen in komplexen multivariablen Beziehungen eines Sozialsystem?
5. Welches Signifikanzniveau erreichen die einzelnen Regressionskoeffizienten und die Gleichung insgesamt?

Die Regressionsrechnung liefert durch die Bestimmung der Regressionskoeffizienten die Gewichte für die Prädiktoren derart, daß keine andere Gerade eine bessere Vorhersage des Kriteriums ermöglicht. Die Qualität der Prognose wird durch das multiple Bestimmtheitsmaß ausgedrückt, das angibt, wieviel Prozent der Varianz der Kriteriumsvariablen durch die in die Gleichung aufgenommenen Prädiktorvariablen erklärt werden.

Das besondere Merkmal der schrittweisen Regression besteht in der Form, in der die einzelnen Prädiktorvariablen in die Regressionsgleichung aufgenommen werden. Die Prozedur berechnet zunächst die nicht redundanten Produkt-Moment-Korrelationskoeffizienten aller für die Gleichung vorgesehenen Variablen. Die Variable mit der höchsten Korrelation mit dem Kriterium wird als erste in die Gleichung aufgenommen. Anschließend wird der Einfluß dieser Variablen aus dem Kriterium und den anderen Prädiktoren herauspartialisiert. Aus den verbleibenden Prädiktoren wird wiederum der mit der höchsten (partiellen) Korrelation mit dem Kriterium in die Gleichung aufgenommen usw.

Es wird also jeweils die Prädiktorvariable ausgesucht, die den größten Varianzanteil vorhersagen kann, der von den anderen schon in der Gleichung befindlichen Variablen noch nicht erklärt wurde. Die im vorigen Kapitel geschilderte Problematik, Variablen als Abhängige resp.

Unabhängige zu klassifizieren¹⁾, trifft auch für Fragestellungen zu, die mit Hilfe der multiplen Regressionsrechnung beantwortet werden können. Die folgenden Tabellen 29.1–29.7 zeigen die Ergebnisse der Regressionsrechnungen zur Überprüfung der Hypothese IV.

¹⁾ Vgl. S. 149f.

Kriteriumsvariable: Freundliche Zuwendung (Real)				
Prädiktorvariable	Regressions- koeffizient	F-Wert beim Eintritt in die Gleichung	Zuwachs von R ²	Einfache Korrelation
Bezahlung	B ₁ 0,141	10,617***	.045	.212
Tätigkeit	B ₂ 0,165	6,496**	.027	.211
Firma	B ₃ 0,071	0,844	.004	.160
Entwicklung	B ₄ 0,046	0,300	.001	.211
Arbeitsplatzsicherheit	B ₅ 0,021	0,092	.000	.103
Kollegen	B ₆ 0,022	0,059	.000	.089
Konstante	A 2,498***			
Bestimmtheitsmaß R ²			.077	
Multiples R			.278	

Tabelle 29.1: Schrittweise multiple Regression auf die Skala Freundliche Zuwendung (Real)

Kriteriumsvariable: Mitreisende Aktivität (Real)				
Prädiktorvariable	Regressions- koeffizient	F-Wert beim Eintritt in die Gleichung	Zuwachs von R ²	Einfache Korrelation
Entwicklung	B ₁ 0,218***	65,869***	.226	.476
Firma	B ₂ 0,306***	19,745***	.063	.426
Tätigkeit	B ₃ 0,151**	3,976*	.012	.381
Bezahlung	B ₄ 0,097	3,037	.009	.334
Kollegen	B ₅ 0,037	0,256	.001	.161
Arbeitsplatzsicherheit	B ₆ -0,015	0,059	.000	.187
Konstante	A 1,100***			
Bestimmtheitsmaß R ²			.312	
Multiples R			.559	
Tabelle 29.2: Schrittweise multiple Regression auf die Skala Mitreisende Aktivität (Real)				

Kriteriumsvariable: Mitbestimmung (Real)				
Prädiktorvariable	Regressions- koeffizient	F-Wert beim Eintritt in die Gleichung	Zuwachs von R ²	Einfache Korrelation
Tätigkeit	B ₁ 0,311**	18,780***	.077	.278
Firma	B ₂ 0,160	3,428***	.014	.211
Bezahlung	B ₃ 0,110	1,848	.007	.172
Arbeitsplatzsicherheit	B ₄ 0,047	0,336	.001	.135
Entwicklung	B ₅ -0,051	0,268	.001	.180
Kollegen	B ₆ 0,033	0,118	.000	.101
Konstante	A 1,460***			
Bestimmtheitsmaß R ²			.101	
Multiples R			.318	

Tabelle 29.3: Schrittweise multiple Regression auf die Skala Mitbestimmung (Real)

Kriteriumsvariable: Kontrolle (Real)				
Prädiktorvariable	Regressions- koeffizient	F-Wert beim Eintritt in die Gleichung	Zuwachs von R ²	Einfache Korrelation
Firma	B ₁ 0,455***	47,058***	.173	.416
Entwicklung	B ₂ 0,176*	8,477**	.030	.331
Kollegen	B ₃ -0,099	1,812	.006	.006
Tätigkeit	B ₄ 0,120	1,904	.007	.282
Arbeitsplatzsicherheit	B ₅ -0,071	1,049	.004	.098
Bezahlung	B ₆ -0,028	0,177	.001	.151
Konstante	A 1,859***			
Bestimmtheitsmaß R ²			.221	
Multiples R			.470	
Tabelle 29.4: Schrittweise multiple Regression auf die Skala Kontrolle (Real)				

Kriteriumsvariable: Freundliche Zuwendung und Mitreisende Aktivität (Real)				
Prädiktorvariable	Regressions- koeffizient	F-Wert beim Eintritt in die Gleichung	Zuwachs von R ²	Einfache Korrelation
Entwicklung	B ₁ 0,168	28,077***	.111	.333
Kollegen	B ₂ 0,217*	8,178	.031	.244
Bezahlung	B ₃ 0,151	4,158	.016	.290
Firma	B ₄ 0,148	3,641	.014	.259
Arbeitsplatzsicherheit	B ₅ 0,118	2,029	.008	.229
Tätigkeit	B ₆ 0,060	0,329	.001	.237
Konstante	A 0,768			
Bestimmtheitsmaß R ²			.180	
Multiples R			.425	

Tabelle 29.5: Schrittweise multiple Regression auf die Skala Freundliche Zuwendung und Mitreisende Aktivität (Real)

Kriteriumsvariable: Dynamik (Real)				
Prädiktorvariable	Regressions- koeffizient	F-Wert beim Eintritt in die Gleichung	Zuwachs von R ²	Einfache Korrelation
Entwicklung	B ₁ 0,161*	39,337***	.149	.386
Kollegen	B ₂ 0,146*	6,980**	.026	.239
Firma	B ₃ 0,123	4,430*	.016	.283
Tätigkeit	B ₄ 0,111	2,240	.008	.311
Bezahlung	B ₅ 0,069	1,605	.006	.275
Arbeitsplatzsicherheit	B ₆ 0,006	0,012	.000	.168
Konstante	A 1,344***			
Bestimmtheitsmaß R ²			.205	
Multiples R			.452	
Tabelle 29.6: Schrittweise multiple Regression auf die Skala Dynamik (Real)				

Kriteriumsvariable: Content (CM)					
Prädiktorvariable	Regressions- koeffizient	F-Wert beim Eintritt in die Gleichung	Zuwachs von R ²	Einfache Korrelation	
Entwicklung	B ₁ -.102	34,676***	.134	-.365	
Firma	B ₂ -.148*	8,384**	.031	-.313	
Bezahlung	B ₃ -.113*	4,854*	.018	-.309	
Tätigkeit	B ₄ -.130	4,128*	.015	-.316	
Arbeitsplatzsicherheit	B ₅ -.037	0,495	.002	-.190	
Kollegen	B ₆ -.008	0,019	.000	-.125	
Konstante	A 2.255				
Bestimmtheitsmaß R ²			.199		
Multiples R			.447		

Tabelle 29.7: Schrittweise multiple Regression auf die Variable Content (CM)

Kriterium (Skala)	Prädiktoren mit signifikanten Regressions- koeffizienten	Anteil erklär- ter Varianz (R ²)
Freundliche Zuwendung	-	7,7 %
Mitreißende Aktivität	Entwicklung Firma Tätigkeit	31,2 %
Mitbestimmung	Tätigkeit	10,1 %
Kontrolle	Firma Entwicklung	22,1 %
Freundlich und Aktiv	Kollegen	18,0 %
Dynamik	Entwicklung Kollegen	20,5 %
Content (CM)	Firma Bezahlung	19,9 %
Tabelle 30: Signifikante Prädiktoren und der Anteil erklärter Varianz (R²) für sieben Variable. Ergebnisse der schrittweisen multiplen Regression		

Skala Freundliche Zuwendung

Diese Skala erklärt etwa ein Viertel der totalen Gesamtvarianz und etwa zwei Drittel der aufgeklärten Varianz¹⁾. Von allen verwendeten Skalen zum Führungsverhalten ist sie von größter Bedeutung. Tabelle 29.1 verdeutlicht, daß die wichtigste aller Dimensionen des Führungsverhaltens durch die immer wieder erwähnten Situationsvariablen *nicht* erklärt wird. Wie die Ergebnisse zur Beeinflußbarkeits-Hypothese zeigen, bewirken mehrfache Mitarbeiterbefragungen aber gerade auf dieser Skala die größten Verbesserungen²⁾.

Skala Mitreißende Aktivität

Das Ausmaß an Aktivierung, das Vorgesetzte gegenüber ihren Mitarbeitern praktizieren, wird am besten vorhergesagt durch die Variablen „Meine Entwicklung“, „Meine Firma“ und „Meine Tätigkeit“. Die Einstellung, eine positive Entwicklung mitzumachen, in einer attraktiven Firma zu arbeiten und eine interessante Tätigkeit auszuüben, ist geeignet, auch ein ausgeprägtes Maß an mitreißender Aktivität des Vorgesetzten anzunehmen. Hier zeigt sich am deutlichsten der positive Einfluß der Situation auf einen Faktor des Führungsverhaltens.

Skala Mitbestimmung

Die Einstellung, mitzubestimmen, welche Entscheidungen der Abteilungsleiter trifft, wird beeinflußt durch die Zufriedenheit mit der eigenen Tätigkeit. Die anderen Situationsvariablen sind kaum geeignet, den Skalenwert „Mitbestimmung“ zu prognostizieren.

Skala Kontrolle

Die Einstellung, vom Vorgesetzten kontrolliert zu werden, wird determiniert durch „die Firma“ und die eigene Entwicklung. Der Beitrag der anderen Prädiktoren ist sehr gering.

¹⁾ Vgl. S. 92, 197

²⁾ Vgl. S. 131–144

Skala Freundliche Zuwendung und Mitreißende Aktivität

Lediglich die Einstellung, einen angenehmen Kollegenkreis zu haben, ist geeignet, um diese Skala zu prognostizieren.

Skala Dynamik

Die Einschätzung, eine positive Entwicklung zu durchlaufen und mit netten Kollegen zusammenzuarbeiten, ist bestimmend für das von Mitarbeitern wahrgenommene Ausmaß an Führungsaktivität auf dieser Dimension.

Variable Content

Die Gesamtzufriedenheit mit der Führungssituation läßt sich am besten vorhersagen durch die Werte auf den Skalen „Meine Firma“ und „Meine Bezahlung“.

Zusammenfassung zur Situations-Hypothese

Tabelle 30 verdeutlicht, daß die „Situation“, gemessen mit den Skalen Kollegen, Tätigkeit, Firma, Bezahlung, Entwicklung und Arbeitsplatzsicherheit, nur wenig geeignet ist, sowohl das reale Führungsverhalten als auch die Gesamtzufriedenheit der Mitarbeiter mit der Führungssituation vorherzusagen. Die errechneten Regressionsgleichungen beinhalten jeweils eine Anzahl redundanter Prädiktorvariabler, so daß Prognosen mit diesen Gleichungen nur sehr vage Schätzungen der wahren Skalen- resp. Variablenwerte ermöglichen.

So besagt das Bestimmtheitsmaß $R^2 = .199$ für die Variable Content, daß die Situation lediglich knapp 20% der Gesamtzufriedenheit mit der Führung erklären kann. Die Reliabilität und die inhaltliche Validität der Situations-Skalen war aufgrund der Reliabilitätsprüfungen in Kap. 3.4 angenommen worden¹⁾.

¹⁾ Vgl. S. 102

Die Situations-Hypothese wird durch die empirischen Daten widerlegt. Gutes Führungsverhalten ist also selbst unter sehr ungünstigen Bedingungen möglich. Umgekehrt garantieren günstige situative Verhältnisse keineswegs gutes Führungsverhalten. Der Personalauswahl von Führungskräften kommt dadurch große Bedeutung zu. Dieses Ergebnis erzeugte bei einigen Teilnehmern des Experimentes Verwunderung. Insbesondere solche Führungskräfte, die ihr schlechtes Abschneiden und auch sonstige (berechtigte) Kritik an ihrem Verhalten mit der Situation, in der sie sich befinden, entschuldigen wollen, werden anhand dieser Ergebnisse umdenken müssen.

Der geringe Einfluß der Situation macht sich, wenn überhaupt, in den Faktoren des Führungsverhaltens bemerkbar, die die Lokomotions- oder Aufgabenfunktion betonen: Situation erklärt in den Skalen

– Mitreißende Aktivität	31 %
– Kontrolle	22 %
– Dynamik ¹⁾	21 %

der gesamten Varianz. Firmenpolitik, Bezahlung etc. beeinflussen jene Dimensionen, die besonders bedeutsam für den wirtschaftlichen Erfolg der jeweiligen Organisationseinheit sind²⁾. Auch daraus läßt sich eine gewisse praktische Konsequenz ableiten: Wenn die Organisationsleitung die Situationsvariablen positiv beeinflusst, beeinflusst sie mittelbar auch jene Aspekte im Verhalten ihrer Führungskräfte, die ergebnisrelevant sind³⁾. Der Effekt ist jedoch gering.

4.3.2.3 Hypothesen zum Geltungsbereich dieser Studie

Bei der Auswahl der Versuchspersonen für diese Studie war Wert darauf gelegt worden, Mitarbeiter mit möglichst unterschiedlichem Ausbildungsstand und verschiedenen Tätigkeiten zu selektieren, um den Geltungsbereich der Ergebnisse zu erfassen. Zu diesem Zweck waren Abteilungen verschiedener Geschäftsbereiche eines Unternehmensbereiches mit ca.

¹⁾ Vgl. Kap. 4.3.2.2, S. 174

²⁾ Vgl. Tab. 25, S. 157

³⁾ ebenda

7000 Mitarbeitern und Mitarbeiter eines Krankenhauses nach dem Zufall ausgesucht worden. Folgende Tätigkeitsbereiche konnten abgedeckt werden:

1. Facharbeiter
2. Verwaltungsangestellte
3. Einkaufssachbearbeiter
4. Logistiksachbearbeiter
5. Programmierer und Systemanalytiker
6. Entwicklungsingenieure
7. Autoren und Illustratoren
8. Pflegepersonal eines Krankenhauses

Die Tätigkeiten innerhalb dieser Tätigkeitsbereiche sind relativ homogen. Zwischen den einzelnen Gruppen bestehen allerdings sehr große Unterschiede.

Die Überprüfung der beiden folgenden Hypothesen soll Aufschluß darüber liefern, welchen Einfluß diese Tätigkeiten auf das Führungsverhalten ausüben. Je größer dieser Einfluß wird, desto weniger allgemein sind alle Ergebnisse dieser Studie und desto spezifischer müßten sie formuliert werden.

Entsprechend der vorgenommenen Unterteilung in tatsächliches Führungsverhalten (Real) und gewünschtes Führungsverhalten (Ideal) läßt sich zu dieser Fragestellung je eine Hypothese formulieren. Zunächst die Hypothese zum tatsächlichen Führungsverhalten:

H_V Geltungsbereichs-Hypothese Real

Führungsverhalten Real ist abhängig von der ausgeübten Tätigkeit.

Die Hypothese wird mit Hilfe der einfaktoriellen Varianzanalyse und anschließend mit dem Scheffé-Test überprüft. Faktor resp. Treatment ist die ausgeübte Tätigkeit. Der Faktor ist achtfach gestuft. Die Varianzanalyse beantwortet hier die Frage, ob die ausgeübte Tätigkeit (als unabhängige Variable) Einfluß auf das praktizierte Führungsverhalten (abhängige Variable) ausübt und, wenn dies der Fall ist, zwischen welchen Tätigkeitsbereichen systematische Unterschiede bestehen.

Die Anwendung der Varianzanalyse setzt voraus:

1. Intervallskalenniveau der Kriteriumsvariablen
2. Mindestens eine unabhängige Prädiktorvariable mit beliebigem Skalenniveau
3. Normalverteilung der Kriteriumsvariablen
4. Varianzhomogenität in den Gruppen

Voraussetzungen 1, 3, 4 wurden in Kapitel 4.3 bereits diskutiert¹⁾. Die Verletzung der Normalverteilungs-Voraussetzung ist nach Ansicht verschiedener Autoren nur von geringem Einfluß auf die Gültigkeit der Resultate der Varianzanalysen²⁾. Die Varianzhomogenität wird für jede Skala mit Hilfe des Cochran-Tests und des Bartlett-Box-Tests überprüft.

Die folgende Tabelle 31 zeigt die Ergebnisse der einfachen Varianzanalyse. Ein signifikanter F-Wert deutet auf systematische Unterschiede zwischen den einzelnen Tätigkeitsbereichen. Die Eta^2 -Statistik gibt in Analogie zum Bestimmtheitsmaß R^2 in der Regressionsrechnung Auskunft über denjenigen Varianzanteil der Kriteriumsvariablen, der auf den Faktor (Tätigkeit) zurückzuführen ist. Die letzte Spalte zeigt die Ergebnisse des Bartlett-Box-Tests.

¹⁾ Vgl. S. 128f.

²⁾ Vgl. Winer, B. J.: Principles, 1971, S. 196–201
Clauß, G., Ebner, H.: Statistik, 1979, S. 313

Skala		F-Wert	Eta ²	Bartlett-Box F
Freundliche Zuwendung	Real	11.213***	.220	3.535***
Mitreißende Aktivität	Real	5.230***	.121	1.695
Mitbestimmung	Real	7.679***	.162	1.016
Kontrolle	Real	9.084***	.184	0.948
Freundlich und Aktiv	Real	3.577***	.083	0.614
Dynamik	Real	1.846	.047	1.351
Unternehmerisches Handeln	Real	5.419***	.124	1.246
Arbeitsplatzsicherheit		2.478*	.059	0.592
Meine Kollegen		1.251	.030	1.369
Mein Vorgesetzter		3.640***	.083	0.458
Meine Tätigkeit		5.534***	.123	2.437
Meine Firma		6.179***	.136	0.904
Meine Entwicklung		5.666***	.126	0.556
Meine Bezahlung		0.707	.018	0.738
Content (CM)		4.894***	.105	2.191*
Tabelle 31: Ergebnisse der Varianzanalysen auf Skalenebene (Real)				

Neben den für die Überprüfung der Hypothese relevanten Skalen enthält Tabelle 31 entsprechende Angaben für die anderen verwendeten Skalen. Mit Ausnahme der Skalen Dynamik, Kollegen und Bezahlung zeigen sich signifikante F-Werte, die Mittelwertsdifferenzen sind also nicht mehr zufällig, der Faktor Tätigkeit übt einen Effekt auf die untersuchten abhängigen Variablen aus. Die Werte in der Eta^2 -Spalte zeigen jedoch, daß der durch den Faktor Tätigkeit erklärte Varianzanteil sehr gering ist (durchschnittlich 11 %). Diese Ergebnisse stützen die formulierte Hypothese kaum. Die Spalte 3 zeigt, daß homogene Varianz mit Ausnahme der Skala Freundliche Zuwendung und der Variablen Content unterstellt werden darf.

Einzelvergleiche

Ergibt die einfaktorielle Varianzanalyse einen signifikanten F-Wert, läßt sich daraus schließen, daß sich die Mittelwerte der Tätigkeitsgruppen irgendwie unterscheiden. Die Tätigkeit übt also einen signifikanten Einfluß auf die Skalen aus (overall Signifikanz). Einzelvergleiche, auch Kontraste genannt, zeigen, zwischen *welchen* Tätigkeitsstufen signifikante Unterschiede bestehen.

Um die Anzahl von Einzelvergleichen möglichst gering zu halten (Gefahr von Zufallssignifikanz), empfehlen sich aus einer Theorie abgeleitete orthogonale A-priori-Kontraste. Derartige theoriebezogene geplante Vergleiche waren für die hier untersuchten Tätigkeiten nicht möglich. Infolgedessen wurden A-posteriori-Kontraste errechnet. Hierbei handelt es sich um einen Einzelvergleich, in dem alle möglichen Mittelwertsdifferenzen auf Signifikanz untersucht werden. Die Mittelwertsunterschiede werden nach folgendem Test mit der kürzesten signifikanten Variationsbreite verglichen:

$$[x_i - x_j] < R (\alpha, g, f) * S_{\bar{x}}^{1)},$$

wobei x_i , x_j die Mittelwerte der einzelnen Treatmentstufen sind, die Variationsbreite R abhängig ist von der Irrtumswahrscheinlichkeit alpha, der Anzahl (g) von Werten, die verglichen werden, und der Anzahl der Freiheitsgrade (f) aus der Summe der Abweichungsquadrate zwischen den

¹⁾ Vgl. Nie, N. H. et al.: Statistical package, 1975, S. 427

Gruppen (SAQ_{zwischen}). $S_{\bar{x}}$ ist der Standardfehler der Gesamtstichprobe. Von den zur Zeit verfügbaren Tests wurde der Scheffé-Test durchgeführt, der zu den schärfsten Verfahren gehört und sich relativ robust zeigt, wenn die Voraussetzungen der Varianzanalyse verletzt werden¹⁾.

Die folgenden Tabellen 32.1–32.6 und 33 zeigen die Ergebnisse der Einzelvergleiche mit Hilfe des Scheffé-Tests. Die Angaben beruhen auf Berechnungen mit einer 5%igen Irrtumswahrscheinlichkeit.

¹⁾ Vgl. Winer, B. J.: Principles, 1971, S. 196–201

ERGEBNISSE DER VARIANZANALYSEN

Skala: Freundliche Zuwendung (Real)

F: 11,213***

Bartlett-Box F: 3,535 (p = .001)

Einzelvergleiche nach Scheffé (0,05)

Dienstleistung

Autoren

Entwicklung

EDV

Facharbeiter

Logistik

Einkauf

Verwaltung

Einkauf

Logistik

Facharbeiter

EDV

Entwicklung

Autoren

Tabelle 32.1

Mittelwertsdifferenzen zwischen den Tätigkeitsgruppen in der Skala Freundliche Zuwendung (Real)

ERGEBNISSE DER VARIANZANALYSEN

Skala: Mitreisende Aktivität (Real) F: 5,230*** Bartlett-Box F: 1,695 n.s.

Einzelvergleiche nach Scheffé (0,05)

Dienstleistung

Autoren

Entwicklung

EDV

Facharbeiter

Logistik

Einkauf

Verwaltung

Einkauf

Logistik

Facharbeiter

EDV

Entwicklung

Autoren

Tabelle 32.2 Mittelwertsdifferenzen zwischen den Tätigkeitsgruppen in der Skala Mitreisende Aktivität (Real)

ERGEBNISSE DER VARIANZANALYSEN

Skala: Mitbestimmung (Real)

F: 7,679***

Bartlett-Box F: 1,016 (n.s.)

Einzelvergleiche nach Scheffé (0,05)

	EINKAUF	LOGISTIK	FACHARBEITER	EDV	ENTWICKLUNG	AUTOREN	Dienstleistung
VERWALTUNG	0,67	0,19	0,11	0,84*	-0,07	-0,33	0,18
EINKAUF		-0,47	-0,56	0,17	-0,74	-1,00*	-0,49
LOGISTIK			-0,08	0,65	-0,27	-0,53	-0,01
FACHARBEITER				0,73	-0,18	-0,44	0,07
EDV					-0,91*	-1,17*	-0,66
ENTWICKLUNG						-0,26	0,25
AUTOREN							0,51

Tabelle 32.3 Mittelwertsdifferenzen zwischen den Tätigkeitsgruppen in der Skala Mitbestimmung (Real)

ERGEBNISSE DER VARIANZANALYSEN						
Skala: Kontrolle (Real)		F: 9,084***		Bartlett-Box F: 0,948 (n.s.)		
Einzelvergleiche nach Scheffé (0,05)						
	EINKAUF	LOGISTIK	FACHARBEITER	EDV	ENTWICKLUNG	AUTOREN
VERWALTUNG	0,66*	-0,30	0,26	0,33	0,22	0,02
EINKAUF		-0,96*	-0,40	-0,34	-0,44	-0,64
LOGISTIK			0,56	0,62*	0,52	0,32
FACHARBEITER				0,07	-0,04	-0,24
EDV					-0,11	-0,31
ENTWICKLUNG						-0,20
AUTOREN						-0,35
Tabelle 32.4 Mittelwertsdifferenzen zwischen den Tätigkeitsgruppen in der Skala Kontrolle (Real)						

ERGEBNISSE DER VARIANZANALYSEN

Skala: Freundliche Zuwendung und Mitreisende Aktivität (Real) F: 3,577*** Bartlett-Box F: .614 (n.s.)

Einzelvergleiche nach Scheffé (0,05)

	EINKAUF	LOGISTIK	FACHARBEITER	EDV	ENTWICKLUNG	AUTOREN	Dienstleistung
VERWALTUNG	0,23	0,07	-0,20	0,38	-0,45	-0,36	-0,03
EINKAUF		-0,16	-0,43	0,14	-0,68	-0,60	-0,26
LOGISTIK			-0,27	0,30	-0,52	-0,44	-0,10
FACHARBEITER				0,57	-0,25	-0,17	0,17
EDV					-0,83*	-0,74	-0,41
ENTWICKLUNG						0,08	0,42
AUTOREN							0,33

Tabelle 32.5 Mittelwertsdifferenzen zwischen den Tätigkeitsgruppen in der Skala Freundliche Zuwendung und Mitreisende Aktivität (Real)

ERGEBNISSE DER VARIANZANALYSEN

Skala: Dynamik (Real) F: 1,846 (n.s.) Bartlett-Box F: 1,351 (n.s.)

Einzelvergleiche nach Scheffé (0,05)

	EINKAUF	LOGISTIK	FACHARBEITER	EDV	ENTWICKLUNG	AUTOREN	DIENSTLEISTUNG
VERWALTUNG	0,28	0,01	0,16	0,00	-0,17	0,10	-0,12
EINKAUF		-0,27	-0,12	-0,28	-0,45	-0,17	-0,40
LOGISTIK			0,15	-0,01	-0,18	0,10	-0,13
FACHARBEITER				-0,16	-0,33	-0,06	-0,28
EDV					-0,17	0,11	-0,12
ENTWICKLUNG						0,28	0,05
AUTOREN							-0,23

Tabelle 32.6 Mittelwertsdifferenzen zwischen den Tätigkeitsgruppen in der Skala Dynamik (Real)

Skala	Ergebnisse der Scheffé-Tests		
	Wert der	sig. größer	Wert der
Freundliche Zuwendung Real	Verwaltung		EDV
	Facharbeiter		EDV
	Entwicklung		Einkauf
	Entwicklung		EDV
	Autoren		Einkauf
	Autoren		Logistik
	Autoren		EDV
	Autoren		Dienstleistung
Mitreißende Aktivität Real	Verwaltung		Einkauf
	Entwicklung		Einkauf
	Dienstleistung		Einkauf
Mitbestimmung Real	Verwaltung		EDV
	Entwicklung		EDV
	Autoren		Einkauf
	Autoren		EDV
Kontrolle Real	Verwaltung		Einkauf
	Logistik		Einkauf
	Logistik		EDV
	Dienstleistung		Einkauf
	Dienstleistung		EDV
Freundlich und Aktiv Real	Entwicklung		EDV
Dynamik Real		-	
Tabelle 33: Zusammenfassung der Ergebnisse der Scheffé-Tests zur Überprüfung der Hypothese V			

Tabelle 33 demonstriert den unterschiedlichen Einfluß des Faktors Tätigkeit auf die verschiedenen Dimensionen des Führungsverhaltens. Von insgesamt 168 Mittelwertsdifferenzen sind 21 = 12,5% auf dem 5%-Niveau signifikant.

Die Tätigkeitsbereiche EDV und Einkauf sind 19 mal den anderen Bereichen signifikant unterlegen. Läßt sich aufgrund dieser Daten behaupten: „Vorgesetzte im Einkauf und in solchen Bereichen, in denen Software erstellt, entwickelt, getestet und zu Simulationszwecken verwendet wird, praktizieren einen schlechteren Führungsstil als Vorgesetzte in anderen betrieblichen Teilbereichen?“ Eine derartige Generalisierung wäre sicherlich höchst problematisch. Wie bereits in Kapitel 4.2¹⁾ deutlich wurde, enthält die Gesamtstichprobe (302 Versuchspersonen) Abteilungen mit Content-Werten zwischen 0,2 und 1,2, also Führungsverhalten aller Qualitäten. Wie die Varianzanalyse zeigt, ist der Einfluß der Tätigkeit auf das Führungsverhalten (Real) vorhanden, aber gering. Daß Einkauf und EDV die Tätigkeitsstufen mit den schlechtesten Werten sind und sich von den anderen Tätigkeitsstufen signifikant unterscheiden, ist nach unserer Auffassung jedoch eher ein zufälliger Effekt. Die Geltungsbereichs-Hypothese Real muß deshalb zurückgewiesen werden.

Wenn sich die Tätigkeit nur als sehr schwaches Treatment für das ausgeübte Führungsverhalten erweist, so läßt sich weiter fragen, ob sich ein gleicher oder anderer Effekt auf das gewünschte Führungsverhalten (Ideal) nachweisen läßt. Diese Frage wurde in der Hypothese VI formuliert.

H_{VI} Geltungsbereichs-Hypothese Ideal

Führungsverhalten Ideal ist abhängig von der ausgeübten Tätigkeit.

Auch diese Hypothese wird mit Hilfe der einfaktoriellen Varianzanalyse untersucht. In Analogie zu Tabelle 31 zeigt Tabelle 34 die Ergebnisse der Varianzanalyse zur Überprüfung der Hypothese VI.

¹⁾ Vgl. S. 112

Skala		F-Wert	Eta ²	Bartlett-Box F
Freundliche Zuwendung	Ideal	1,342	0,03	1,664
Mitreibende Aktivität	Ideal	1,293	0,03	3,534***
Mitbestimmung	Ideal	1,054	0,03	0,763
Kontrolle	Ideal	5,076***	0,11	0,192
Freundlich und Aktiv	Ideal	0,999	0,02	1,002
Dynamik	Ideal	1,968	0,05	1,466
Unternehmerisches Handeln	Ideal	2,336*	0,05	0,445

Tabelle 34: Ergebnisse der Varianzanalysen auf Skalenebene (Ideal)

Zusammenfassung zu den Hypothesen zum Geltungsbereich der Studie

Die Hypothesen V und VI postulieren den Einfluß des Faktors Tätigkeit auf das tatsächliche resp. das gewünschte Führungsverhalten. Beide Hypothesen müssen aufgrund des empirischen Materials zurückgewiesen werden. Die verschiedenen Tätigkeiten haben sich im realen Führungsverhalten als sehr schwacher Faktor und im idealen Führungsverhalten als nahezu unwirksam erwiesen. Aus diesem Ergebnis lassen sich für die konkrete Personalarbeit wiederum Konsequenzen ziehen. Es deutet darauf hin, daß Rückschlüsse von der Art der ausgeübten Tätigkeit auf das dort gewünschte und praktizierte Führungsverhalten kaum möglich sind. Ausagen wie: „In der Fabrik wird (muß) anders geführt (werden) als in der Verwaltung oder dort, wo Innovationsleistungen erbracht werden“, sind angesichts dieser Daten äußerst problematisch. Auch Behauptungen wie: „Diese Empfehlung zum Führungsverhalten mag zwar für andere Bereiche richtig sein, bei uns ist sie allerdings nicht anzuwenden (weil bei uns sowieso alles ganz anders ist)“, scheinen aufgrund der empirischen Ergebnisse erst recht fragwürdig. Wir haben mit dieser Erkenntnis, ähnlich wie bei den Ergebnissen zur Situations-Hypothese, in Seminaren bei einer Anzahl von Teilnehmern einige Enttäuschung bewirkt. Der Geltungsbereich wird weiterhin dadurch erweitert, daß die Art der Durchführung und die

Ergebnisse in dem untersuchten Krankenhaus analog zu einer beliebigen Abteilung der Industriebetriebe verliefen. Die von uns entwickelte Methode scheint demnach auch für andere Organisationen einsetzbar.

4.3.2.4 Dynamik-Hypothese, Faktorenanalysen

H_{VII} Dynamik-Hypothese

Der Faktor Dynamik korreliert nicht mit anderen Faktoren des Führungsverhaltens.

In Voruntersuchungen zu dieser Studie war anlässlich der Ergebnisbesprechungen seitens der Befragungsteilnehmer Kritik geübt worden, daß der damals verwendete Fragebogen (FVVB von Fittkau-Garthe) einige Aspekte der Führung vernachlässige¹⁾.

Dabei handelte es sich etwa um folgende Punkte:

- Gehalt
- neue Aufgaben
- berufliches Vorwärtkommen
- neue Arbeitsmittel
- Partizipation an Erfolgen

Diese Aspekte wurden durch verschiedene Items zu einer neuen Skala zusammengefaßt²⁾. Sie enthält also Aspekte, die auf eine gewisse Zukunftsorientierung deuten und sich damit erklären lassen, daß Mitarbeiter, die über einen längeren Zeitraum eine definierte Tätigkeit ausüben, das Bedürfnis nach eigener Fortentwicklung verspüren. Die Erkenntnis, im Alter von etwa 30 Lebensjahren eventuell bereits am Ende der eigenen Entwicklung zu stehen, führt häufig zu derartigen Forderungen. Der Verfasser vermutet, daß

- die Ideal-Vorstellungen in dieser Skala ähnlich hoch sind wie in den anderen Skalen³⁾,
- Vorgesetzte, die auch auf diese Aspekte Wert legen, einen wesentlichen Beitrag zur Gesamtzufriedenheit ihrer Mitarbeiter mit der Führung leisten³⁾ und

¹⁾ Vgl. Fittkau-Garthe, H., Fittkau, B.: FVVB-Handanweisung, 1971, S. 3–19

²⁾ Vgl. S. 92

³⁾ Vgl. S. 112

- die genannten Bedürfnisse nach Fortentwicklung und Entfaltung am besten befriedigt werden, wenn die Vorgesetzten selbst ein Interesse an ihrer eigenen Karriere besitzen.

Aufgrund der dritten Vermutung wurde diese Skala ergänzt um zwei weitere Items zur eigenen Karriere des Vorgesetzten:

Item 60 Er pflegt gute Beziehungen zu denjenigen, die in unserer Firma etwas zu sagen haben.

Item 65 Er bemüht sich um seinen eigenen beruflichen Aufstieg.

Während Item 65 eine sehr direkte Formulierung darstellt, wurde in Item 60 nach der Methode gefragt. Hier wurde bewußt nicht gefragt „...gute Beziehungen zu seinem *Vorgesetzten*“, weil Karrieren ja vielmehr ein Geflecht guter Beziehungen zu nach Möglichkeit unterschiedlichen Koalitionen erfordern.

Angesichts des „Entwicklungs-Aspekts“, der diesen Items vielleicht als gemeinsamer Faktor unterliegt, wurde diese Skala mit dem Arbeitstitel „Dynamik“ bezeichnet.

Mit der Hypothese VII soll im folgenden überprüft werden, ob es sich hierbei um eine eigenständige Dimension des Führungsverhaltens handelt oder ob korrelative Zusammenhänge zu anderen Items des Meßinstruments einen eigenen Faktor verhindern, so daß die genannten Aspekte bereits anderswo erfaßt werden.

Die Antwort auf die Frage soll mit Unterstützung der Faktorenanalyse gefunden werden. Hierbei handelt es sich um ein

- datenreduzierendes Verfahren
- Verfahren zur Überprüfung der Dimensionalität komplexer Variabler
- hypothesengenerierendes Verfahren¹⁾

¹⁾ Vgl. Bortz, J.: Statistik, 1977, S. 629 f.

Die Faktorenanalyse war auch bei der Konstruktion des FVVB, dem Ausgangsmaterial für den Fragebogen dieser Studie verwendet worden.

Basierend auf der Interkorrelationsmatrix der 40 Items zum Führungsverhalten (Real) wurde (wie bei den Test-Autoren) eine Hauptachsenfaktorenanalyse berechnet. Die Elemente der Hauptdiagonalen wurden dabei zunächst durch den höchsten Wert eines Korrelationskoeffizienten jeder Spalte der Matrix ersetzt. Diese Kommunalitätsschätzung wurde in acht Iterationsschritten so weit verbessert, daß letztlich die Unterschiede zwischen den Kommunalitäten im siebten und achten Schritt vernachlässigt werden konnten. Die Entscheidung über die Anzahl der zu extrahierenden Faktoren erfolgte zunächst nach dem Eigenwertkriterium, welches nur Faktoren mit Eigenwerten größer/gleich 1 zuläßt. Um eine möglichst einfache Faktorenstruktur mit gut interpretierbaren Faktoren zu erhalten, wurde anschließend (wie bei den Test-Autoren) eine Varimax-Rotation durchgeführt. Dabei handelt es sich um eine orthogonale Rotationsmethode, die die Spalten der Faktormatrix vereinfacht¹⁾. Anlässlich der zum Teil nicht unerheblichen Korrelationen der Faktoren und Skalen wäre auch eine schiefwinklige Rotation denkbar. Auf sie wurde aus Gründen der Vergleichbarkeit verzichtet.

Das Ergebnis der hier beschriebenen Faktorenanalyse zeigt die Tabelle 35.

¹⁾ Vgl. Beutel, P. et al.: SPSS, 8, 1980, S. 141

Skala	Formulierung	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6	h^2
FRE	Kritisiert MA in Gegenwart anderer	.735						.574
F&A	Zeigt Anerkennung	.375	.562			.306		.586
AKT	Benützt um langsam arbeitende MA		.540	.252				.389
MIT	Weist Änderungsvorschläge zurück	.469	.253					.349
DYN	Sorgt für interessante Aufgaben		.690					.576
AKT	Weist MA spezifische Aufgaben zu		.577	.255				.447
MIT	Ändert Arbeit ohne Anündigung	.434			.518			.570
F&A	Hilft bei persönlichen Problemen	.335	.499				.367	.522
F&A	Steht für seine MA ein	.472	.572					.599
DYN	Kümmert sich um Gehaltserhöhung	.338	.586				.250	.559
FRE	Behandelt MA wie Gleichberechtigte	.714	.271					.625
KON	Überlässt MA sich selbst		.386	.634				.559
FRE	Schikaniert MA, der Fehler macht	.734						.590
KON	Legt Wert auf Termine			.718				.621
DYN	Berufli. Vorwärtsskommen d. MA	.311	.672					.616

Tabelle 35: Faktorladungsmatrix der Items zum Führungsverhalten (Real) nach Varimax-Rotation;
Faktorladungen größer/gleich .25; Kommunalitäten

Skala	Formulierung	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6	h ²
MIT	Handelt, ohne es vorher abzusprechen	.494	.383			.489		.685
FRE	Im Gespräch gelöste Stimmung	.745						.614
FRE	Verärgert, wenn MA selbst entscheiden	.594						.419
KON	Verteilt gute Beziehungen ohne Ausführempfehlung	.428	.297	.396				.477
DYN	Pflegt gute Beziehungen nach oben				.446			.252
KON	Achtet auf Pünktlichkeit			.613				.462
FRE	Freundlich, leichter Zugang zu ihm	.751						.626
AKT	Reißt durch seine Aktivität mit		.723	.285				.702
FRE	Anweisungen gibt er in Befehlsform	.737						.593
DYN	Bemüht um seinen eigenen Aufstieg	-.367			.353			.331
UH	Bei aussichtsreichen Projekten teure Maßn.		.636					.453
AKT	Freut sich über Fleißige		.515		.390			.476
FRE	Läßt persönlichen Ärger an uns aus	.730						.584
FRE	Auch wenn er Fehler entdeckt, freundlich	.786						.632
KON	Wartet bis MA Ideen vorantreiben		.377	.287				.236

Tabelle 35 (Fortsetzung): Faktorladungsmatrix der Items zum Führungsverhalten (Real) nach Varimax-Rotation; Faktorladungen größer/gleich .25; Kommunalitäten

Skala	Formulierung	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6	η^2
DYN	Sein Erfolg ist unser Erfolg	.307	.687					.616
FRE	Gibt MA Gefühl, daß er Chef ist	.784						.667
F&A	Am pers. Wohlergehen der MA interessiert	.479	.569				.381	.707
AKT	Paßt Arbeit den Fähigkeiten der MA an	.361	.582	.301				.579
FRE	Umgangston verstößt gegen Takt	.796						.694
AKT	Regt MA zu Selbständigkeit an	.275	.573					.416
DYN	Kümmert sich um Arbeitsbedingungen		.550					.429
AKT	In Geschäftsflauten optimistisch		.672	.250				.571
FRE	Nach Auseinandersetzungen nachtragend	.682						.575
UH	Achtet auf Kosten		.301	.481				.433
Varianzanteile (%) absolut		33,7	11,3	3,5	2,1	1,5	1,4	53,5
Varianzanteile relativ		63,0	21,1	6,6	3,9	2,8	2,6	100,0
Varianzanteile relativ kumuliert		63,0	84,1	90,8	94,6	97,4	100,0	
Tabelle 35 (Fortsetzung): Faktorladungsmatrix der Items zum Führungsverhalten (Real) nach Varimax-Rotation; Faktorladungen größer/gleich .25; Kommunalitäten, Varianzanteile								

Aufgrund der Daten in Tabelle 35 lassen sich folgende Schlußfolgerungen ziehen:

Einen unabhängigen Faktor Dynamik, auf dem die in der Skala Dynamik enthaltenen Items hochladen, gibt es offensichtlich nicht. Die Dynamik-Hypothese in ihrer ursprünglichen Form ist nicht haltbar. Die Skala zerfällt hingegen in zwei Komponenten:

- Item 45 Er sorgt dafür, daß wir interessante Aufgaben bearbeiten.
- Item 50 Für Gehaltserhöhungen seiner unterstellten Mitarbeiter setzt er sich ein.
- Item 55 Er setzt sich für das berufliche Vorwärtsskommen seiner Mitarbeiter ein.
- Item 71 Wenn er Erfolg hat, nützt es auch uns Mitarbeitern.
- Item 77 Er kümmert sich um gute Arbeitsbedingungen für seine Mitarbeiter.

Diese Items laden fast ausschließlich sehr hoch (Durchschnitt .637) auf dem Faktor 2, der auch hier im wesentlichen die Aufgabenorientierung mißt. Die Bezeichnung „Mitreißende, zur Arbeit stimulierende Aktivität“ scheint durchaus gerechtfertigt.

- Item 60 Er pflegt gute Beziehungen zu denjenigen, die in unserer Firma etwas zu sagen haben.
- Item 65 Er bemüht sich um seinen eigenen beruflichen Aufstieg.

Diese Items bilden zusammen mit Item 67, „Er freut sich über fleißige und ehrgeizige Mitarbeiter“, den Faktor 4.

Während also die erstgenannten Items in etwa dasselbe messen wie diejenigen in der Skala „Mitreißende, zur Arbeit stimulierende Aktivität“, handelt es sich im Faktor 4 um eine eigenständige Dimension des Führungsverhaltens. Es ließe sich auch argumentieren, dieser Faktor habe mit alldem, was sonst unter Führung verstanden wird, wenig gemeinsam. Die Kommunalitäten dieser Items sind geringer als üblich, wodurch diese Behauptung untermauert werden könnte. Die Idealwerte (3,69; 3,61; 3,92) liegen teilweise erheblich unter den sonstigen Idealwerten.

Karriere des eigenen Vorgesetzten ist also einerseits etwas, das völlig losgelöst gesehen wird vom sonstigen Führungsverhalten, und andererseits in den Idealvorstellungen der Mitarbeiter von sehr geringer Priorität. Offensichtlich wird zwischen den eigenen Möglichkeiten der Entwicklung (erster Teil der Items in der Skala Dynamik) und dem Entwicklungsstreben des eigenen Vorgesetzten *kein* Zusammenhang gesehen. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, daß in den befragten Organisationen die Karrieremechanismen wenig transparent sind oder mit dem Führungsverhalten wenig gemeinsam haben.

Für weitere Mitarbeiterbefragungen stellt sich angesichts dieser Ergebnisse die Frage, ob diese Items der Skala Dynamik beibehalten werden sollen oder nicht.

Aufgrund der Erfahrungen mit Mitarbeiterbefragungen, aber auch aus der Personalbetreuung, schlägt der Verfasser vor, die erstgenannten „Entwicklungs“-Items der Skala Dynamik beizubehalten. Wer mit Mitarbeitern über Führungsverhalten diskutieren will und dabei die Bedeutung des Gehalts und der Entwicklungsmöglichkeiten negiert, büßt an Glaubwürdigkeit und Fachautorität ein. Statt dessen ließen sich bestimmte andere Items, die redundant sind oder von sonst geringer inhaltlicher Problemrelevanz eliminieren.

Die „Karriere“-Items der Skala Dynamik könnten hingegen entfallen, wenn die praktische Anwendung der Mitarbeiterbefragung erste Priorität hätte.

Zur Faktorenstruktur

Die Anzahl der zu extrahierenden Faktoren erfolgte in dieser ersten Faktorenanalyse nach dem Eigenwertkriterium, das die Zahl der Faktoren auf solche mit Eigenwerten größer/gleich 1 beschränkt. Der Eigenwert eines Faktors gibt Auskunft über den Varianzanteil, der durch einen Faktor erklärt wird, und bemißt sich aus der Summe der quadrierten Faktorladungen. Mit Hilfe dieses (formalen) Kriteriums wurde eine

6-Faktoren-Lösung erarbeitet. Allgemein besteht relativ große Übereinstimmung mit der Faktorenstruktur des FVVB¹⁾. Aufgrund dessen können dieselben Faktornamen übernommen werden²⁾.

- Faktor 1 Freundliche Zuwendung
 Sehr ähnliche Ladungen wie bei den Testautoren.
- Faktor 2 Mitreißende, zur Arbeit stimulierende Aktivität
 Wie bei den Testautoren; zusätzlich enthält dieser Faktor die „Entwicklungs“-Items der Skala Dynamik. Zusätzlich enthält er das „Investitions“-Item aus der Skala Unternehmerisches Handeln.
- Faktor 3 Kontrolle
 Gute Übereinstimmung mit den Ladungen in der ursprünglichen Fassung. Das Item „Kostendenken“ aus der Skala Unternehmerisches Handeln korreliert mit diesem Faktor.
- Faktor 4 Karriere
 Dieser Faktor ist lediglich durch die zwei „Karriere“-Items aus der Skala Dynamik sowie ein Item aus der Skala Mitreißende Aktivität determiniert.
- Faktor 5 Mitbestimmung
 Zwischen diesem Faktor und dem ursprünglichen Faktor bestehen nur noch Ähnlichkeiten. Ein Item der ursprünglichen Skala war entnommen worden.
- Faktor 6 Freundliche Zuwendung und Stimulierende Aktivität
 Dieser letzte Faktor wird bestimmt durch Items, die etwa gleich auf den ersten beiden Faktoren laden. Aufgrund seines geringen Varianzanteils (1,4 %) ist er schwer zu interpretieren und legt eigentlich eine 5-Faktoren-Lösung nahe.

¹⁾ Vgl. Fittkau-Garthe, H., Fittkau, B.: FVVB-Handanweisung, 1971, S. 7–10

²⁾ Vgl. Anhang XI, Tab. 36, Varimax-Lösung mit 6 Faktoren, S. 343

Bei großer Variablenzahl ist das Eigenwertkriterium oft nur ein grobes Maß für die Anzahl der zu extrahierenden Faktoren, weil es dazu führen kann, daß zu viele Faktoren extrahiert werden, von denen einige nur noch mit Mühe sinnvoll interpretiert werden können¹⁾. Infolgedessen wurde statt einer 6-Faktoren-Lösung eine mit 5 Faktoren gerechnet, deren varimax-rotierte Faktormatrix im Anhang enthalten ist²⁾. Erwartungsgemäß reproduziert werden die Faktoren:

Faktor 1 Freundliche Zuwendung

Faktor 2 Mitreißende, zur Arbeit stimulierende Aktivität.

Die weiteren Faktoren lassen sich interpretieren als:

Faktor 3 Kontrolle

Faktor 4 Karriere

Faktor 5 Freundliche Zuwendung und Stimulierende Aktivität.

Gegenüber der ersten Lösung läßt sich ein Faktor Mitbestimmung nicht mehr identifizieren, hingegen wird der Faktor Karriere fast unverändert reproduziert, was die Vermutung untermauert, daß er etwas Eigenständiges mißt.

Zusammenfassung zur Dynamik-Hypothese

Die siebte Hypothese kann in der ursprünglichen Form anhand der empirischen Überprüfung nicht aufrechterhalten werden. Ihre Items entfallen teils auf den bereits oft gefundenen Faktor Mitreißende, zur Arbeit stimulierende Aktivität (Aufgabenorientierung) und einen neuen Faktor Karriere, welcher durch Items gebildet wird, die bislang im Zusammenhang mit Führungsverhalten kaum untersucht wurden.

¹⁾ Vgl. Bortz, J.: Statistik, 1977, S. 677

²⁾ Vgl. Anhang XII, Tab. 37, Varimax-Lösung mit 5 Faktoren, S. 344

Ein Zusammenhang zwischen Aufgabenorientierung oder Mitarbeiterorientierung und Karrierebestrebungen besteht aufgrund der Daten dieser Stichprobe ($N = 302$) nicht, ein bedenkliches Ergebnis nach Ansicht des Verfassers.

Anhand der Idealwerte zum Führungsverhalten, den Ereignissen in der Abteilung ³¹⁾ und sonstigen Erfahrungen aus der Personalarbeit *dieses* Industriebetriebes kommen wir zu dem Schluß, daß Karriere des eigenen Vorgesetzten nur sehr wenig gewünscht wird.

4.4 Empfehlungen für die Modifikation des verwendeten Meßinstruments

Aufgrund der vorliegenden Erkenntnisse mit einfachen und mehrfachen Mitarbeiterbefragungen wird der Fragebogen für zukünftige Aktionen wie folgt geändert:

Der Skala Freundliche Zuwendung werden einige Items entnommen. Statt dessen werden neue Items zu den Bereichen Informationsfluß, Entscheidungsverhalten, Arbeitstechnik, Arbeitsorganisation und Managementfähigkeiten aufgenommen.

Beibehalten wird eine große Anzahl an Skalen, um Führungsprobleme möglichst differenziert analysieren zu können.

¹⁾ Vgl. S. 132f.

5. Empirische Forschung und ihr Nutzen für die Praxis

Im folgenden Kapitel werden als Ausblick einige spezifische und generelle Überlegungen zum Nutzen empirischer Betriebswirtschaftsforschung (EBF) für die Praxis dargestellt. Dabei werden zunächst kurz die wesentlichen Meilensteine dieser Studie gezeigt. Anschließend werden skizzenhaft weitere Anwendungsvorschläge der EBF in der Praxis referiert.

5.1 Ausgangssituation

Ausgehend von einem praktischen Interesse an Mitarbeiterbefragungen und einem vorhandenen Instrumentarium (FVVB) wurde der Verfasser bereits 1978 beauftragt, probeweise Mitarbeiterbefragungen durchzuführen. Die Erwartungshaltung hinsichtlich der Ergebnisse war damals äußerst gering, da derartiges empirisch-methodisches Vorgehen ein absolutes Novum in der gesamten Personalarbeit des untersuchten Industriebetriebes darstellte.

In einen Pretest wurden 5 Vorgesetzte mit ca. 60 Mitarbeitern einbezogen. Damit lag bereits eine Reihe praktischer Erfahrungen vor:

- Ein Forschungsinstrumentarium wurde auf seine Brauchbarkeit hin untersucht. Es wurde anschließend um die Skalen Dynamik, Unternehmerisches Handeln und Arbeitsplatzsicherheit erweitert. Ferner erwies es sich als notwendig, die Arbeitssituation zu messen. Es wurden die ABB-Skalen in verkürzter Form aufgenommen.
- Es konnte nachgewiesen werden, daß Mitarbeiterbefragungen überhaupt *durchführbar* sind und eine Reihe erwünschter Effekte nach sich ziehen (Bewertung, Objektivierung, Verbesserung des Informationsflusses, Auswahlentscheidungshilfen).
- Vermutete Probleme (Akzeptanz bei Vorgesetzten, Mitarbeitern und Betriebsräten) konnten in ihrer Gewichtung erkannt und gelöst werden.

Mit Abschluß der Pretests waren

- das empirische Feld definiert
- Variablen operationalisiert
- Problemtransparenz gewonnen¹⁾

Vor den großzahligen Erhebungen wurden insgesamt sieben statistisch überprüfbare Hypothesen formuliert, um die Projektziele des Forschungsvorhabens zu konkretisieren. Es wurde eine Zusammenarbeit mit der Universität München vereinbart, welche Projektunterstützung leistete und die erforderliche Software bereitstellte, ohne die die Hypothesenprüfung nicht hätte erfolgen können. Ferner wurde ein Krankenhaus im Rhein-Ruhr-Gebiet gefunden, das ebenfalls an den Untersuchungen teilnahm.

Nach Beendigung der Erhebungen lagen insgesamt 504 verwertbare Fragebögen vor. Damit konnten aussagefähige deskriptiv-statistische Maße²⁾ errechnet werden (Mittelwerte, Varianzen, Verteilungsparameter), die erstmalig verlässlich Aufschluß über „Gut“ und „Schlecht“ lieferten, also maßstababbildend wirkten. Anschließend wurden mit Hilfe einfacher und multivariater Verfahren die sieben Hypothesen getestet. So konnten vermutete Variablenzusammenhänge geprüft und neue erforscht werden.

5.2 Nutzung der Ergebnisse dieser Studie

5.2.1 Bedingungen

„Das zur Nutzung in Frage kommende Wissenschaftsprodukt hat nur eine Chance, in den Nutzungsprozeß einzugehen, wenn es vom potentiellen Nutzer, also vom Praktiker, tatsächlich entgegengenommen wird.“³⁾

Folgende *Probleme* waren und sind mit der Nutzarmachung der empirischen Ergebnisse dieser Studie verbunden:

- Mangel an Vorkenntnis mit mathematisch-statistischen Methoden bei den potentiellen Anwendern; daraus resultierend die

¹⁾ Vgl. Witte, E.: Nutzen empirischer Forschung, 1981, S. 22

²⁾ Vgl. Witte, E.: ebenda, S. 26

³⁾ Witte, E.: ebenda, S. 32

- Überzeugung, Personalarbeit ist eine Sache der Linienvorgesetzten; Beschränkung auf die administrative Seite.
- Überzeugung, Personalarbeit ist eine Sache des Fingerspitzengefühls und nicht mit „abstrakten“ wissenschaftlichen Methoden zu bewältigen.
- Angst vor Überforderung im Umgang mit mathematisch-statistischen Methoden.
- Mangel an Wissen über die Möglichkeiten/Nutzen von Mitarbeiterbefragungen bei den *Bedarfsträgern*, also den sog. Fachabteilungen resp. deren Vorgesetzten.
- Mangel an mathematisch-statistischen Vorkenntnissen auch seitens der Bedarfsträger selbst sowie der Unternehmensleitungen.

Folgende Voraussetzungen sind *günstig* für die Nutzbarmachung der empirischen Ergebnisse dieser Studie:

- Aufgrund der Durchführung von Mitarbeiterbefragungen für diese Studie hat die Methode einen gewissen Bekanntheitsgrad erhalten. So liegt beim Verfasser ca. 1 Dutzend Anfragen für die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen vor. Diese werden zur Zeit jedoch *nicht* durchgeführt; Priorität hat die wissenschaftliche Bewertung der Studie. Sie ist für das weitere Vorgehen von hervorragender Bedeutung.
- Auf Angst und Unkenntnis gegründete Vorbehalte gegenüber Mitarbeiterbefragungen konnten entkräftet werden.
- Aufgrund der Durchführung dieser Studie liegt in beiden Organisationen insgesamt eine veränderte Situation vor:
 - Es gibt Nutzer und Nichtnutzer.
 - Selbst hart betroffene Vorgesetzte (großes Content) haben positive Konsequenzen gezogen.
 - Eine innerorganisatorische Diskussion ist entfacht.

- Hinsichtlich der zugesicherten Anonymität konnte Vertrauen gewonnen werden.
- Kein Vorgesetzter wurde degradiert.
- Die zentrale Beeinflußbarkeits-Hypothese konnte nicht widerlegt werden.
- Die Ergebnisse der anderen Hypothesen lassen sich praktisch verwerten¹⁾.

5.2.2 Strategie

Für das weitere Vorgehen sind folgende Schritte geplant; ihre Durchführung wird seitens der Geschäftsleitung unterstützt:

- Präsentation der Ergebnisse der Studie anlässlich der Führungsgespräche im Jahr 1984 vor dem Kreis der Geschäftsführung und der Leitenden Angestellten.
- Empfehlung an das Gremium, Mitarbeiterbefragungen mit Schwerpunkt Führung bedarfsweise, also nicht generell wie ein Leistungsbeurteilungssystem, einzusetzen.
- Erläuterung der Möglichkeiten der Nutzung dieses Instruments als Entscheidungsgrundlage bei der Besetzung von Führungspositionen.
- Erläuterung weiterer Anwendungsmöglichkeiten empirischer Forschung²⁾.

Der Verfasser erwartet aufgrund dieser Strategie bessere Durchsetzungsmöglichkeiten für die Anwendung empirischer Betriebswirtschaftsforschung als Basis für zur Zeit noch oftmals gefühlsmäßig getroffene Unternehmensentscheidungen.

¹⁾ Vgl. Anhang X, Integriertes Personalkonzept 1984–1990, S. 327–342

²⁾ Vgl. Kap. 5.3, S. 207

5.3 Erweiterte Möglichkeiten für die Nutzung empirischer Forschung

Die bisherigen Ausführungen beschränkten sich auf die Frage, wie Mitarbeiterbefragungen im Sinne dieser Studie zum selbstverständlichen Werkzeug in der Praxis werden. Zentrales Thema dieser Mitarbeiterbefragungen ist die Führung des jeweiligen Disziplinarvorgesetzten.

Neben der Führung gibt es in der Personalarbeit aber eine Anzahl anderer zentraler Themen wie Entgeltpolitik, Personalplanung, -beschaffung, -betreuung, -reduzierung, Aus- und Weiterbildung, Nachwuchsförderung, Nachfolgeplanung, Stellvertretung, Stellenbeschreibung, Beurteilungssysteme, Personal- und Organisationsentwicklung u. ä.¹⁾ Eine sorgfältige Analyse des heute üblichen Instrumentariums bei der Bewältigung der mit diesen Teilgebieten verbundenen Aufgaben wäre Gegenstand einer eigenen Arbeit. Aus praktischer Erkenntnis heraus liegt jedoch die Vermutung nahe, daß das heute verwendete Instrumentarium im Personalbereich noch erheblich verbessert werden kann. Erste Schritte hierzu sind mit Personalabrechnungssystemen und Personaldatenbanken für harte Fakten bereits getan. Bei unserer Frage geht es jedoch weniger um administrative Belange als um Entscheidungen von Personalmanagern, die oft die gesamte Belegschaft incl. Führungskräfte betreffen und Reaktionen hervorrufen, die wiederum das betriebliche Geschehen entscheidend beeinflussen.

Gemeint sind hier Entscheidungen etwa folgender Art:

Beispiel 1 Zur Senkung der Personalkosten wird das Budget für leistungsbezogene Gehaltserhöhungen für außertariflich Angestellte gegenüber den Vorjahren halbiert.

Beispiel 2 Zur Erhöhung der Leistungsbereitschaft der Belegschaft wird der Anteil verplanter (d. h. tariflich festgelegter) Gehaltserhöhung in einem nicht tariflich gebundenen Unternehmen von 80:20 auf 60:40 neu festgesetzt.

¹⁾ Vgl. Anhang X, Integriertes Personalkonzept 1984–1990, S. 327–342

Beispiel 3 Zur Erhöhung der Motivation der Führungskräfte wird das Budget für Management-Seminare verdreifacht, so daß jeder Vorgesetzte jährlich mindestens ein Seminar besuchen wird.

Die drei Beispiele schildern Entscheidungssituationen, die seitens der Entscheidungsträger Informationen erfordern, die oftmals gar nicht oder nur unzureichend und sehr langsam beschafft werden können. Folgende Fragen müßten beantwortet werden:

Zu Beispiel 1 – Welcher Zusammenhang besteht zwischen AT-Gehältern und der Leistungsabgabe der AT-Angestellten?

Zu Beispiel 2 – Wie verhalten sich angesichts dieser Maßnahme Betriebsräte und Mitarbeiter?

- Welcher Zusammenhang besteht zwischen der Leistung und leistungsbezogenen Gehaltserhöhungen?

- Wie verhält sich die Leistung derjenigen, die ohnehin seit Jahren nur die sog. tarifliche Erhöhung bekommen?

Zu Beispiel 3 – Welcher Zusammenhang besteht zwischen Schulung und Motivation?

- Wie wirkt Motivation auf das wirtschaftliche Ergebnis?

Die Liste der Beispiele und anschließenden Fragen ließe sich beliebig erweitern. In der Praxis erzwingt der Termindruck jedoch oft Entscheidungen, die dem Entscheidungsträger jede Möglichkeit nehmen, systematisch zu recherchieren.

Die EBF hält für derartige Entscheidungen jedoch ein vielfältiges Instrumentarium bereit, das hilft, das Prinzip des „trial and error“ zu überwinden und Entscheidungen so zu treffen, daß die Reaktionen der Betroffenen antizipiert, berücksichtigt und damit berechenbar werden. Analog zur Regelungstheorie kann die EBF für die nichttechnischen Prozesse

stochastische Regelgesetze erarbeiten, die die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen organisatorischen Ebenen kalkulierbar machen. Verhalten von Organisationsmitgliedern wird dadurch prognostizierbar. Das Modell des Regelkreises beinhaltet hier nicht allein die Reaktionen der Belegschaft auf Entscheidungen des Managements, gleichgewichtig stehen hier auch die Forderungen der Belegschaft an dieses Management.

Die EBF würde also zur Lösung handfester, brennender Probleme als eine Art innerbetriebliche Forschung herangezogen. Der praktische Nutzungsaspekt überstrahlt hier die Theorieseite. Andererseits besteht in der Praxis der Personalarbeit ein großer Nachholbedarf nach theoretischer Erkenntnis, die empirisch überprüft wurde. Diese überbetriebliche Forschung kann nur in Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Instituten geleistet werden. Hier läge neben der Bereitstellung des methodischen Instrumentariums ein zweites Gewicht auf der Konstruktion realwissenschaftlicher Theorie. In Anlehnung an Albert¹⁾ schreibt Witte in einem ähnlichen Zusammenhang: „Die Einsicht in neuartige Forschungsergebnisse führt auch zur Generierung bisher nicht gesehener Fragestellungen und Entscheidungsmöglichkeiten.“²⁾ Aufgabe der Hochschulen ist es hierbei, ein „Hypothesen-Gestrüpp“ zu verhindern und dem empirisch forschenden Betrieb mit einer Realtheorie zur Seite zu stehen.

Außer durch das moderne statistische Instrumentarium könnte derartige empirische Forschung auch noch durch moderne EDV-Systeme rasant gefördert werden. Der Verfasser denkt hier an sämtliche Möglichkeiten moderner Telekommunikation, mit deren Hilfe die gesuchten Informationen nicht mehr umständlich über Fragebögen erfaßt werden müssen, sondern raum- und zeitunabhängig direkt über dezentrale Terminals bei den betroffenen Mitarbeitern erfaßt werden können. Ähnlich wie ein Rechenzentrum mit seinen Benutzern kommuniziert, könnten hier Informationen erfaßt, aber auch gegeben werden.

Wer empirische Forschung für innerbetriebliche oder wissenschaftliche Zwecke betreiben will, hat sicher eine Anzahl von Widerständen zu überwinden. Für viele Mitarbeiter entsteht angesichts der Kombination von empirischer Forschung und Telekommunikation sofort die Vision des „gläsernen Angestellten“, was zu spontaner Verweigerungshaltung führen

¹⁾ Vgl. Albert, H.: Aufklärung und Steuerung, 1972, S. 11–30

²⁾ Witte, E.: Nutzen empirischer Forschung, 1981, S. 35

könnte. Als Gegenleistung könnte der forschende Betrieb jedoch eine Reihe interessanter Informationen anbieten. Aus eigener Erfahrung weiß der Verfasser, wie die Bereitschaft zur Kommunikation mit Mitarbeitern erheblich erhöht werden kann, wenn die Firma ihrerseits Einblick in zur Zeit sensible Themen gestattet¹⁾. Wenn Mitarbeiter erkennen, daß hinter tabuisierten Themen wie Gehalt, Beschäftigungssituation u. ä. logische Überlegungen stehen, und wenn die Wertorientierung offengelegt wird, steigt ihr Vertrauen²⁾. Nicht unrealistisch erscheint die Vorstellung, daß Mammutunternehmen die zwangsläufige Anonymität zwischen der Geschäftsleitung und der Basis durch intensiven Informationsaustausch am Bildschirm überwinden können. Japanische Unternehmen haben den Nutzen einer solchen Informationspolitik für die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Firma längst erkannt.

Mitarbeiterbefragungen als ein Instrument empirischer Forschung haben ihr Pendant übrigens schon seit langem in der Marketingforschung. Mit demselben Instrumentarium werden dort analoge Fragestellungen beantwortet. Die Entscheidungen der Mitarbeiter, sich zu engagieren, zu resignieren oder zu kündigen, sind ebenso durch Bestimmungsfaktoren determiniert wie die Kaufentscheidung des Konsumenten für ein bestimmtes Konsumgut. Ähnlich wie mit Hilfe der Diskriminanzanalyse Käufertypen identifiziert und abgegrenzt werden können, ließen sich verschiedene Mitarbeitertypologien bilden, auf die die Informationspolitik differenziert eingehen könnte.

Bei diesem „Brainstorming“ wurden absichtlich praktische Umsetzungsprobleme außer acht gelassen. Der Verfasser ist sich bewußt, daß empirische Forschung nur Sinn hat, wenn sie in die gesamte Personalpolitik eingebettet wird³⁾. Erst wenn sichergestellt wird, daß die Forschungsergebnisse umgesetzt werden, haben sie ihren Sinn. Es geht also hier um eine Art „Personal-Engineering“, durch das eine Verkettung von empirischer Forschung und praktischem Handeln sichergestellt wird. Dadurch ist jedoch nicht festgelegt, von welcher Seite die Impulse ausgehen, Neuland zu erforschen.

¹⁾ Vgl. Anhang X, Integriertes Personalkonzept 1984–1990, Punkt 4.1, S. 339f.

²⁾ Vgl. Kap. 1.4, S. 5

³⁾ Anm.: Der Stellenwert, den er ihr beimißt, läßt sich den Personalfunktionen des Integrierten Personalkonzeptes 1984–1990 entnehmen. Siehe Anhang X, S. 332

6. Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit untersucht Bedingungen, Ziele, Wirkungen und Probleme von Mitarbeiterbefragungen zum Führungsverhalten. In einem ersten Teil erfolgt eine Analyse der Führungsliteratur. Die jeweiligen Kapitel schließen mit einem Abschnitt über die speziellen Konsequenzen, die sich aus der entsprechenden Theorie für Mitarbeiterbefragungen ergeben. Aufbauend auf Yukls Diskrepanzmodell wird das Konzept Content entwickelt, das für den empirischen Teil der Arbeit von Bedeutung ist. Anschließend werden sieben Hypothesen formuliert.

Die empirischen Untersuchungen wurden in einem süddeutschen Industriebetrieb und in einem Krankenhaus im Rheinland durchgeführt. Es wurden 302 Personen einmal oder mehrmals befragt. Im Mittelpunkt der empirischen Arbeit steht ein organisationspsychologisches Experiment, in dem die Beeinflussbarkeit der Führungssituation durch mehrfache Mitarbeiterbefragungen nachgewiesen wird¹⁾. Einen zweiten Schwerpunkt bilden die Hypothesen zum Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und Effektivität.

Der Einfluß verschiedener Situationsvariablen auf das Führungsverhalten erweist sich aufgrund der Ergebnisse der Regressionsrechnungen als gering. Eine Verzerrung der Ergebnisse durch die Situationsvariable Arbeitsplatzsicherheit konnte erfreulicherweise nicht festgestellt werden.

Mit Hilfe der Varianzanalyse wird nachgewiesen¹⁾, daß der Einfluß der ausgeübten Tätigkeit auf die Einschätzung des idealen und realen Führungsverhaltens nur sehr gering ist. Systematische Zusammenhänge mit dieser Fragestellung können aus dem empirischen Material nicht abgeleitet werden, wodurch der Geltungsbereich der anderen Ergebnisse erweitert wird.

Eine faktorenanalytische Dimensionalitätsprüfung ergab, daß kein Zusammenhang zwischen den Karrierebemühungen der Mitarbeiter und denen

¹⁾ Anm.: Auf die Problematik, „Hypothesen nachzuweisen“, wird hier nicht mehr eingegangen. Vgl. hierzu Kap. 1.4, S. 6

des eigenen Vorgesetzten besteht. Die Karriere des Vorgesetzten konstituiert (aus der Sicht der Mitarbeiter) eine eigenständige Variable.

Anhand von Mitarbeiterbefragungen wird der Nutzen empirischer Betriebswirtschaftsforschung für die Praxis erläutert. Abschließend werden beispielhaft einige praktische Probleme diskutiert, die mit Hilfe der empirischen Betriebswirtschaftsforschung gelöst werden können. Der Verfasser sieht hier ein unüberschaubares Feld von Verknüpfungsmöglichkeiten innerbetrieblicher und wissenschaftlicher Forschung. Angesichts des mächtigen statistischen Instrumentariums und der Nutzungsmöglichkeiten moderner Telekommunikationssysteme besteht hier eine reelle Chance, die auch in dieser Arbeit nicht abschließend gelöste Frage nach dem Zusammenhang von Führung und Effektivität umfassend zu beantworten, ein für beide Partner, Betrieb und Hochschule, sicherlich herausforderndes Projekt.

7. Literaturverzeichnis

- Adorno, Th. W. (Autoritärer Charakter, 1973)
Studien zum autoritären Charakter. Ausgewählte Kapitel aus The Authoritarian Personality und eine Inhaltsanalyse faschistischer Propagandareden. Herausgegeben vom Institut für Sozialforschung, Universität Frankfurt. Frankfurt 1973
- Albert, H. (Aufklärung und Steuerung, 1972)
Aufklärung und Steuerung. Gesellschaft, Wissenschaft und Politik in der Perspektive des kritischen Rationalismus. In: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, 17. Jg., 1972, 11–30
- Allerbeck, Mechthild (Probleme der Führungsforschung, 1977)
Ausgewählte Probleme der Führungsforschung. Eine empirische Studie. Dissertation, München 1977
- Allport, G. W. (Persönlichkeit, 1949)
Persönlichkeit. Stuttgart 1949
- Atkinson, J. W. (Leistungsmotivation, 1975)
Einführung in die Motivationsforschung. Stuttgart 1975
- Bertelsmann AG (Hrsg.) (Unternehmensverfassung, 1978)
Unternehmensverfassung der Bertelsmann AG, 4. Aufl. Gütersloh 1978
- Beutel, P., Küffner, H., Schubö, W. (SPSS 8, 1980)
Statistik-Programm-System für die Sozialwissenschaften: SPSS 8, 3. Aufl. Stuttgart 1980
- Bird, C. (Social psychology, 1940)
Social psychology. New York 1940
- Blake, R., Mouton, J. S. (Verhaltenspsychologie, 1980)
Verhaltenspsychologie im Betrieb. Düsseldorf 1980
- Block, B. (Fehlbesetzungen, 1982)
Die Kosten von Fehlbesetzungen. In: Personalwirtschaft, 1982, 7, 28–33
- Bortz, J. (Statistik, 1977)
Lehrbuch der Statistik für Sozialwissenschaftler. Berlin 1977
- Braun, W. (Wissenschaftstheorie und BWL, 1973)
Wissenschaftstheoretische Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre als Erfahrungs- und Handlungswissenschaft. Arbeitsheft 9, Universität Nürnberg, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung. Nürnberg 1973
- Bruner, J. S., Tagiuri, R. (Perception of people, 1954)
The perception of people. In: G. Lindzey: Handbook of social psychology. Reading, Mass., 1954, 1969, 634–645

- Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.) (Grundgesetz, 1949)
Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland vom 23. 5. 1949. Bonn 1970
- Cattell, R. B. (Measuring Leadership, 1951)
New concepts for measuring leadership, in terms of group syntality. *Human Relations*, 1951, 4, 161–184
- Chemers, M. M., Rice, R. W. (Examination of contingency model, 1974)
A theoretical and empirical examination of Fiedlers contingency model of leadership effectiveness. In: Hunt, J. G., Larson, L. L. (Eds.): *Contingency approaches to leadership*. London, 1974, 91–123
- Clauß, G., Ebner, H. (Statistik, 1979)
Grundlagen der Statistik, 3. Aufl. Thun 1979
- Coffin, T. E. (3-component theory, 1944)
A three-component theory of leadership. *J. abnorm. soc. Psychol.*, 1944, 39, 63–83
- Dahrendorf, R. (Homo Sociologicus, 1958)
Homo Sociologicus. 14. Aufl. 1974. Opladen 1958
- Dansereau, F., Graen, G., Haga, W. J. (Vertical linkage, 1975)
A vertical dyad linkage approach to leadership within Formal Organizations. *Org. behav. hum. Perform.*, 1975, 13, 46–78
- Domsch, M. (Mitarbeiterbefragungen, 1980)
Mitarbeiterbefragungen. In: Interview und Analyse. *Zeitschrift für Marktforschung, Sozialforschung, Mediaforschung, Mediaplanung*. 1980, 10/11, 419–433
- Dymond, R. F. (Empathic ability, 1949)
A scale for the measurement of empathic ability. *J. consult. Psychol.*, 1949, 13, 127–133
- Festinger, L. (Kognitive Dissonanz, 1978)
Theorie der Kognitiven Dissonanz. Hrsgg. von M. Irle, V. Möntmann. Bern 1978
- Fiedler, F. E. (Effectiveness, 1967)
A theory of leadership effectiveness. New York 1967
- Fiedler, F. E. (Validation, 1971)
Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of empirical findings. In: *Psychol. Bull.*, 1971, 76, 128–148
- Fiedler, F. E., Chemers, M., Mahar, L. (Improving effectiveness, 1976)
Improving leadership effectiveness. New York 1976
- Fittkau-Garthe, H., Fittkau, B. (FVVB-Handanweisung, 1971)
Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung (FVVB), Handanweisung. Göttingen 1971
- Fleishman, E. A. (Supervisory behavior, 1953)
The description of supervisory behavior. *J. appl. Psychol.*, 1953, 37, 1, 1–6

- Fleishman, E. A. (SBDQ, 1957)
A leader behavior description for industry. In: R. M. Stogdill, A. E., Coons (Eds.):
Leader behavior: its description and measurement. Columbus, Ohio, 1957, 103–119
- Fleishman, E. A., Harris, E. F. (Patterns of leadership, 1962)
Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychol.*, 1962, 15, 43–56
- Fleishman, E. A. (Twenty years, 1973)
Twenty years of Consideration and Structure. In: E. A., Fleishman, J. G. Hunt (Eds.):
Current developments in the study of leadership. Carbondale, Edwardsville, 1973, 1–37
- Foa, U. G. (Convergences, 1961)
Convergences in the analysis of the structure of interpersonal behavior. *Psychol. Rev.*,
1961, Vol. 68, 5, 341–353
- Galton, F. (Hereditary Genius, 1869)
Hereditary Genius, 2nd ed. 1892. London 1869
- Gibb, C. A. (Leadership, 1969)
Leadership. In: G. Lindzey, E. Aronson: The handbook of social psychology, 2nd ed.,
Vol. 4., Reading, Mass. 1969, 205–282
- Gottschall, D. (Vorbeigeschrieben, 1975)
Am Menschen vorbeigeschrieben? In: *Manager Magazin*, 1975, 2, 76–79
- Graumann, C. F. (Eigenschaften, 1960)
Eigenschaften als Problem der Persönlichkeitsforschung. In: Lersch, P. H., Thomae, H.
(Hrsg.): *Handbuch der Psychologie*, Bd. 4., Göttingen 1960, 87–154
- Graumann, C. F. (Interaktion und Kommunikation, 1972)
Interaktion und Kommunikation. In: Graumann, C. (Hrsg.): *Sozialpsychologie*,
Bd. 7-2, *Handbuch der Psychologie*, Göttingen 1972, 1109–1262
- Grubitzsch, S., Rexilius, G. (Testtheorie, 1978)
Testtheorie – Testpraxis. Reinbek 1978
- Guilford, J. P. (Fundamental statistics, 1956)
Fundamental statistics in psychology and education. New York 1956
- Guilford, J. P. (Persönlichkeit, 1964)
Persönlichkeit. 5. Aufl. Weinheim 1964
- Halpin, A. W., Winer, B. J. (Factorial study, 1957)
Factorial study of the leader behavior descriptions. In: R. M. Stogdill, A. E. Coons
(Eds.): Leader behavior: its description and measurement. Columbus, Ohio, 1957, 39–51
- Heckhausen, H. (Leistungsmotivation, 1965)
Leistungsmotivation. In: Thomae, H. (Hrsg.): *Handbuch der Psychologie*, Bd. 2,
Allgemeine Psychologie II, Motivation. Göttingen 1965, 602–702

- Hemphill, J. K., Coons, A. E. (LBDQ, 1957)
Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. In: R. M. Stogdill, A. E. Coons (Eds.): *Leader behavior: its description and measurement*. Columbus, Ohio, 1957, 6–38
- Hersey, P., Blanchard, K. H. (Management, 1972)
Management of organizational behavior utilizing human resources. Englewood Cliffs, New Jersey 1972
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (Motivation, 1959)
The Motivation to Work. New York 1959
- Hogan, R., De Soto, C. B., Solano, Cecilia (Traits, 1977)
Traits, Tests, and Personality Research. *Amer. Psychologist*, 1977, 4, 255–264
- Höhn, R., Böhme, G. (Führungsbrevier, 1969)
Führungsbrevier der Wirtschaft. 6. Aufl. Bad Harzburg 1969
- Homans, G. C. (Social Behavior, 1961)
Social Behavior. Its Elementary Forms. London 1961
- House, R. J. (Path-goal theory, 1971)
A path-goal theory of leader effectiveness. *Admin. sci. Quar.*, 1971, 16, 321–338
- Irle, M. (Sozialpsychologie, 1975)
Lehrbuch der Sozialpsychologie. Göttingen 1975
- Jones, E. E., Gerard, H. B. (Foundations, 1967)
Foundations of Social Psychology. New York 1967
- Kerr, S., Schriesheim, C. (Consideration, Initiating Structure, 1974)
Consideration, Initiating Structure and organizational criteria – an update of Korman's 1966 review. *Personnel Psychol.*, 1974, 27, 555–568
- Korman, A. K. (Consideration, Initiating Structure, 1966)
Consideration, Initiating Structure and organizational criteria: A review. *Personnel Psychol.*, 1966, 19, 349–361
- Krömeke, Petra (Soziale Interaktion, 1981)
Führung als soziale Interaktion. Unveröffentlichte Diplomarbeit am Lehrstuhl für Organisations- und Wirtschaftspsychologie, Universität München. München 1981
- Lawler, E. E., Porter, E. W. (Managerial performance, 1968)
Antecedent attitudes of effective managerial performance. *Org. behav. hum. Perform.*, 1968, 2, 122–133
- Leavitt, H. J., Bass, B. M. (Organizational psychology, 1964)
Organizational psychology. *Am. Rev. Psychol.*, 1964, 15, 371–398
- Lennerlöf, L. (Criteria? 1966)
Supervisory criteria?, The Swedish Council for Personnel Administration, Report Nr. 44 Stockholm 1966. Zitiert nach Neuberger, O.: *Führungsverhalten*, 1976, S. 291

- Lennerlöf, L. (Consideration and Structure, 1965)
 Consideration and Structure: Two dimensions of supervisory behavior. Psychol. Research Bull., 1965, 1, Stockholm. Zitiert nach Neuberger, O.: Führungsverhalten, 1976, S. 291
- Lewin, K. (Feldtheorie, 1963)
 Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Bern 1963
- Lienert, G. A. (Testaufbau, 1969)
 Testaufbau und Testanalyse. 3. Aufl. Weinheim 1969
- Likert, R. (Neue Ansätze, 1972)
 Neue Ansätze der Unternehmensführung. Bern 1972
- Mann, R. D. (Personality and Performance, 1959)
 A review of the relationships between personality and performance in small groups. Psychol. Bull., 1959, 56, 241–270
- Maslow, A. H. (Motivation, 1943)
 A theory of human motivation. Psychol. Rev., 1943, 50, 370–396
- McClelland, D. C. (Motive Acquisition, 1965)
 Toward a Theory of Motive Acquisition. Amer. Psychologist, 1965, 5, 321–333
- Mertens, W. (Kontingenzmodell, 1972)
 Fiedlers Kontingenzmodell effektiver Führung. München 1972
- Messerschmitt-Bölkow-Blohm GmbH (Stellenbewertung, 1977)
 Handbuch der Stellenbewertung. München 1977
- Messerschmitt-Bölkow-Blohm GmbH (Führungsgrundsätze, 1980)
 Führungsgrundsätze. München 1980
- Nachreiner, F., Lück, H. E. (Experience, 1974)
 Experience with a german translation of Fleishmans Ohio Leadership Questionnaire. In: K. W. Tilley (Ed.): Leadership and Management Appraisal. London, 1974, 391–402
- Nachreiner, F. (Validität von Fragebogen des Vorgesetztenverhaltens, 1974)
 Zur Frage der Validität von Fragebogen zur Beschreibung des Vorgesetztenverhaltens. Dissertation, Köln 1974
- Nealey, S. M., Blood, M. R. (Leadership performance, 1968)
 Leadership performance of nursing supervisors at two organizational levels. J. appl. Psychol., 1968, 52, 5, 414–422
- Neuberger, O. (Messung der Arbeitszufriedenheit, 1974)
 Messung der Arbeitszufriedenheit. Stuttgart 1974

- Neuberger, O., Roth, B. (Führungsstil und Gruppenleistung, 1974)
Führungsstil und Gruppenleistung. Eine Überprüfung von Kontingenzmodell und LPC-Konzept. Zeitschrift für Sozialpsychologie, 1974, 5, 133-144
- Neuberger, O. (Führungsverhalten, 1976)
Führungsverhalten und Führungserfolg. Berlin 1976
- Neuberger, O. (Arbeitsbeschreibungsbogen, 1976)
Der Arbeits-Beschreibungs-Bogen. Ein Verfahren zur Messung der Arbeitszufriedenheit. Arbeiten zur Organisationspsychologie aus der Abteilung für Organisations- und Wirtschaftspsychologie des Instituts für Psychologie der Universität München mit der Fachgruppe Psychologie der Universität Augsburg. Problem und Entscheidung, 1976, 15, 1-129
- Neuberger, O., Allerbeck, M., Lesch, Gudrun, Lutz, Ingrid (Arbeitszufriedenheit, 1976)
Arbeitszufriedenheit. Untersuchung in einem Betrieb der Chemischen Industrie. Unveröffentlichte Daten. München 1976
- Neuberger, O. (Widersprüchliches Handeln, 1983)
Führen als widersprüchliches Handeln. Psychologie und Praxis. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 1983, 27 (N.F.1), 22-32
- Nie, N. H., Hull, C. H., Jenkins, J. G., Steinbrenner, K., Bendt, D. H. (Statistical package, 1975)
Statistical package for the social sciences. New York 1975
- Platon (Der Staat)
Der Staat, 6. Buch. In: Platon Phaidon Politeia, Deutsch von F. Schleiermacher. Hamburg 1958
- Popper, K. R. (Logik, 1966)
Logik in der Forschung, 2. Aufl. Tübingen 1966
- Projektgruppe Mitarbeiterbefragung (Hrsg.) (Mitarbeiterbefragung, 1980)
Die Mitarbeiterbefragung, Baustein einer zeitgemäßen Unternehmensführung. Bericht und Empfehlungen der Projektgruppe Mitarbeiterbefragung. Gütersloh 1980
- Reddin, W. J. (3-D, 1977)
Das 3-D-Programm zur Leistungssteigerung des Managements. München 1977
- Roethlisberger, F. J., Dickson, W. J. (Management, 1939)
Management and the Worker. Cambridge, Mass. 1939
- Rosenstiel, L. v., Falkenberg, T., Hehn, W., Henschel, Elisabeth, Warns, Irmgard (Betriebsklima heute, 1982)
Betriebsklima heute. In: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.): Betriebsklima heute. München 1982
- Roth, E. (Persönlichkeitspsychologie, 1969)
Persönlichkeitspsychologie. Stuttgart 1969

- Rotter, J. B. (External and internal control, 1971)
External control and internal control. *Psychology Today*, 1971, 6, 37ff., 58f.
- Sanford, F. H. (Authoritarianism, 1950)
Authoritarianism and leadership: a study of the follower's orientation to authority. Institute for Research in Human Relations. Philadelphia 1950
- Sarges, W. (Führungsstil und Leistung, 1974)
Empirische Untersuchung zum Zusammenhang zwischen Führungsstil und Leistung in Arbeitsgruppen. Dissertation, Hamburg 1974
- Schaub, G. (Arbeitsrecht, 1977)
Arbeitsrechts-Handbuch. Systematische Darstellung und Nachschlagewerk für die Praxis. 3. überarbeitete Auflage. München 1977
- Schreyögg, G. (Führungsstil und Effektivität, 1972)
Führungsstil und Effektivität. Eine kritische Analyse des Fiedlerschen Kontingenzmodells. Universität Nürnberg, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung. Nürnberg 1972
- Schreyögg, G. (Begriffserklärung, 1977)
Führung, Führungsverhalten, Führungsstil – Versuch einer Begriffserklärung. In: Nieder, P.: Führungsverhalten im Unternehmen. München 1977, 22–33
- Schreyögg, G. (Kontingenzmodell, 1977)
Das Fiedlersche Kontingenzmodell der Führung. In: Gruppendynamik, 1977, 6, 405–414
- Schreyögg, G. (Inhumane Sozialtechnologie, 1980)
Das Fiedlersche Kontingenzmodell der Führung: Eine inhumane Sozialtechnologie? In: Grunwald, W. und Lilge, H. G. (Hrsg.): Partizipative Führung. Bern 1980
- Schriesheim, C. A., Kerr, S. (Psychometric properties, 1974)
Psychometric properties of the Ohio State Leadership Scales. *Psychol. Bull.*, 1974, Vol. 81, 11, 756–765
- Seeman, M. (General and specific, 1957)
A comparison of general and specific leader behavior descriptions. In: R. M. Stogdill, A. E. Coons (Eds.): *Leader behavior: its description and measurement*. Columbus, Ohio, 1957, 86–102
- Severin, D. (Criteria, 1952)
The Predictability of Various Kinds of Criteria. *Personnel Psychol.*, 1952, 5, 93–104
- Steinmann, H., Böhm, H., Schreyögg, G. (Führungsfunktionen II, 1974)
Führungsfunktionen II, Skript zur Vorlesung und Übung. Universität Nürnberg, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung. Nürnberg 1974
- Stogdill, R. M. (Leadership, 1974)
Handbook of Leadership. A Survey of Theory and Research. New York 1974

- Stogdill, R. M., Coons, A. E. (Leader behavior, 1957)
 Leader behavior: its description and measurement. Research Monograph No. 88,
 Bureau of Business Research, Ohio State University. Columbus, Ohio, 1957
- Stogdill, R. M. (Personal factors, 1948)
 Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. J. Psychol., 1948,
 25, 35–71
- Tannenbaum, R., Schmidt, W. H. (Choice of leadership, 1963)
 How to choose a leadership pattern. In: M. D. Richards, W. A. Nielander (Eds.):
 Readings in Management, 2nd ed. Cincinnati, Ohio 1963
- Tausch, Anne-Marie, Tausch, R. (Erziehungspsychologie, 1977)
 Erziehungspsychologie. 8. Aufl. Göttingen 1977
- Thibaut, J. W., Kelley, H. H. (Social psychology, 1959)
 The social psychology of groups. New York 1959
- Thiel, Ch. (Grundlagenkrise, 1972)
 Grundlagenkrise und Grundlagenstreit. Meisenheim 1972
- Töpfer, A. (Mitarbeiterbefragungen, 1981)
 Mitarbeiterbefragungen als Führungsinstrument. In: Personalwirtschaft, 1981, 1, 15–21
- Tscheulin, D., Rausche, A. (Beschreibung des Führungsverhaltens, 1970)
 Beschreibung und Messung des Führungsverhaltens in der Industrie mit der deutschen
 Version des Ohio-Fragebogens. Psychologie und Praxis, 1970, 14, 49–64
- Turner, W. W. (Dimensions of performance, 1960)
 Dimensions of foreman performance: A factor analysis of criterion measures. J. appl.
 Psychol., 1960, Vol. 44, 3, 216–223
- Walther, A. (Arbeitszufriedenheit, 1983)
 Arbeitszufriedenheit, eine empirische Fallstudie. Unveröffentlichte Diplomarbeit am
 Institut für Organisation, Universität München. München 1983
- Weber, M. (Objektivität, 1968)
 Die „Objektivität“ sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis. Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, 3. Aufl. Tübingen 1968
- Weissenberg, P., Kavanagh, M. J. (Independence, 1972)
 The Independence of Initiating Structure and Consideration: A review of the evidence.
 Personnel Psychol., 1972, 25, 119–130
- Winer, B. J. (Principles, 1971)
 Statistical Principles in experimental design. New York 1971
- Wiswede, G. (Rollentheorie, 1977)
 Rollentheorie. Stuttgart 1977

Witte, E. (Einflußpotential, 1980)

Das Einflußpotential der Arbeitnehmer als Grundlage der Mitbestimmung. Eine empirische Untersuchung. In: Die Betriebswirtschaft 40, 1980, 1, 3–26

Witte, E. (Unabhängigkeit des Vorstandes, 1981)

Die Unabhängigkeit des Vorstandes im Einflußsystem der Unternehmung. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 33, 1981, 4, 273–296

Witte, E. (Nutzen empirischer Forschung, 1981)

Der praktische Nutzen empirischer Forschung. In: Witte, E. : Empirische Theorie der Unternehmung, Bd. 14. Tübingen 1981

Wofford, J. C. (Situational factors, 1971)

Managerial behavior, situational factors, and productivity and morale. Admin. Sci. Quar., 1971, 16, 10–17

Wunderer, R., Grunwald, W. (Führungslehre, 1980)

Führungslehre, Bd. I, Grundlagen der Führung. Berlin 1980

Yukl, G. (Leadership, 1971)

Toward a behavioral theory of leadership. Org. behav. hum. Perform., 1971, 6, 414–440

Anhang

INTERVIEW UND ANALYSE

Zeitschrift für Marktforschung – Sozialforschung – Mediaforschung – Mediaplanung

SONDERDRUCK

aus Nr.10/11 1980 - 7. Jahrgang

Standardfragebogen für Mitarbeiterbefragungen

Anhang I: Standardfragebogen

Hier bitte Ihre Antwort ankreuzen		
Frage	☒	Antwort
1. Wo arbeiten Sie?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 Produktion/Technik — nicht in einem Büro 2 Produktion/Technik — in einem Büro 3 Lager/Versand 4 Verwaltung/Verlag — in einem Büro für mich allein 5 Verwaltung/Verlag — in einem Büro mit bis zu vier Kollegen 6 Verwaltung/Verlag — in einem Büro mit bis zu zwanzig Kollegen 7 Verwaltung/Verlag — in einem Büro mit mehr als zwanzig Kollegen z. B. Großraum 8 in einem Verkaufsraum 9 überwiegend im Verkaufsaußendienst 10 unterschiedlich, z. B. Hausdienst, Kraftfahrer
2. Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit den äußeren Bedingungen an Ihrem Arbeitsplatz (z. B. Lüftung, Beleuchtung, Raumgröße, Geräuschpegel)?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 bin sehr zufrieden 2 bin zufrieden 3 teils, teils 4 bin unzufrieden 5 bin sehr unzufrieden
3. Gibt es etwas, was die Firma an Ihrem Arbeitsplatz verbessern sollte? (Bis zu drei Antworten möglich)	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 nein ja, nämlich: 2 Lärmschutz 3 mehr Tageslicht 4 bessere künstliche Beleuchtung 5 Belüftung verbessern 6 Voltklimatisierung einführen 7 Voltklimatisierung abschaffen 8 Zugluft verhindern 9 bessere Heizungs-/Kühlungsregulierung 10 Schutz gegen Schmutz, Staub, Feuchtigkeit 11 Trennung nach Rauchern und Nichtraucher 12 Arbeitsmaterial, Werkzeug, Arbeitsmittel, Arbeitskleidung verbessern 13 zweckmäßigere Arbeitsplatzgestaltung 14 mehr Möglichkeiten meinen Arbeitsplatz selbst auszugestalten 15 Großraum abschaffen, weniger Leute im Zimmer 16 mehr Sicherheit am Arbeitsplatz, besserer Gesundheitsschutz 17 bessere sanitäre Einrichtungen (Umkleidekabinen, Waschräume, WC's) und Pausenräume 18 Pausenräume
4. Gefällt Ihnen Ihre Arbeit?	☐ ☐ ☐ ☐	1 gefällt mir sehr gut 2 gefällt mir gut 3 teils, teils 4 gefällt mir nicht so gut 5 gefällt mir gar nicht
5. Entspricht Ihre Arbeit Ihren persönlichen Neigungen?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 sehr gut 2 gut 3 teils, teils 4 kaum 5 überhaupt nicht

Hier bitte Ihre Antwort ankreuzen		
Frage	☒	Antwort
6. Können Sie bei Ihrer Arbeit Ihr Wissen und Können einsetzen?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 sehr häufig 2 häufig 3 manchmal 4 selten 5 sehr selten
7. Bringen Sie von sich aus Anregungen oder Beiträge, die Ihre Arbeit oder die Zusammenarbeit mit anderen verbessern?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 sehr häufig 2 häufig 3 manchmal 4 selten 5 sehr selten
8. Können Sie die Ihnen übertragenen Arbeiten ausreichend nach Ihren Vorstellungen durchführen?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 sehr häufig 2 häufig 3 manchmal 4 selten 5 sehr selten
9. Gibt Ihnen Ihre Arbeit Möglichkeiten, sich über eine Leistung, über einen Erfolg zu freuen?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 sehr häufig 2 häufig 3 manchmal 4 selten 5 sehr selten
10. Wenn Sie Ihre Leistungsfähigkeit betrachten, wie empfinden Sie dann Ihre Arbeitsbelastung?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 möchte wesentlich mehr belastet werden 2 möchte mehr belastet werden 3 möchte so wie bisher belastet werden 4 möchte weniger belastet werden 5 möchte wesentlich weniger belastet werden
11. Stört Sie etwas bei Ihrer Arbeit? (Bis zu drei Antworten möglich)	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 nein , nichts ja , und zwar: 2 Arbeit ist zu langweilig und eintönig 3 Arbeitstempo ist zu schnell, es gibt zuviel Termindruck 4 meine Aufgaben wechseln zu schnell 5 ich habe zuviel zu tun/ zuviele Überstunden 6 es gibt zuviel Leerlauf 7 werde für meine Arbeit nicht ausreichend informiert 8 ich weiß oft nicht, was man eigentlich von mir erwartet 9 werde zu häufig bei der Arbeit unterbrochen 10 Arbeitszeitregelung/Schichtarbeit ist ungünstig 11 Pausenregelung ist schlecht 12 Arbeitsvorbereitung ist mangelhaft 13 Arbeitsabläufe sind zu umständlich 14 mir fehlen noch einige Erfahrungen 15 meine Aufgaben sind zu schwierig/kompliziert
12. Fühlen Sie sich über die wesentlichen Dinge in Ihrer Firma (Tochtergesellschaft von XY) ausreichend informiert?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 immer 2 meistens 3 manchmal 4 selten 5 nie

Hier bitte Ihre Antwort ankreuzen		
Frage	☒	Antwort
13. Fühlen Sie sich über die wesentlichen Dinge im Gesamtunternehmen XY ausreichend informiert?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 immer 2 meistens 3 manchmal 4 selten 5 nie
14. Worüber möchten Sie in erster Linie mehr wissen? (Bis zu drei Angaben möglich)	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 keine Wünsche 2 was meinen unmittelbaren Arbeitsplatz betrifft 3 wie sich meine Aufgaben oder die Aufgaben meiner Abteilung ändern 4 organisatorische Veränderungen im Betrieb 5 wie Bauten, Anlagen und Maschinen im Betrieb und an meinen Nachbararbeitsplätzen verändert werden sollen 6 welche Ergebnisse bei meiner Arbeit oder der Arbeit meiner Abteilung herauskommen 7 über unsere Produkte 8 über die Arbeit des Betriebsrates 9 wie andere Abteilungen arbeiten 10 wie unser Unternehmen aufgebaut und organisiert ist 11 über Personen, z. B. Neueinstellungen, Beförderungen, Jubiläen 12 über Tarife, Prämien, Steuern, Sozialabgaben und Sozialleistungen 13 über das Weiterbildungsangebot der Firma 14 über Aufstiegsmöglichkeiten in der Firma 15 wie unser Betrieb arbeitet und ausgelastet ist 16 was die Geschäftsleitung vorhat 17 wie sich die allgemeine wirtschaftliche Situation außerhalb des Unternehmens entwickelt
15. Sind Sie mit den Weiterbildungsmöglichkeiten bei XY zufrieden? (Schulung, Weiterbildungskurse, sonstige Seminare usw.)	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 bin sehr zufrieden 2 bin zufrieden 3 teils, teils 4 bin unzufrieden 5 bin sehr unzufrieden 6 kenne die Möglichkeiten der Weiterbildung nicht 7 gibt es in meiner Firma nicht

Hier bitte Ihre Antwort ankreuzen		
Frage	X	Antwort
16. Hindert Sie etwas daran, Weiterbildungsangebote der Firma genügend zu nutzen? (Bis zu drei Antworten möglich)	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 nein , ich nutze sie bereits genügend 2 nein , ich möchte sie auch nicht stärker nutzen ja , mich hindert vor allem: 3 Angebot entspricht nicht meinem persönlichen Weiterbildungsbedarf 4 es nutzt mir bei meiner Arbeit nicht viel 5 meine Arbeit läßt mir nicht genügend Zeit dafür 6 Schichtarbeit hindert mich an Teilnahme 7 dann bleibt zu wenig Zeit für die Familie/mein Privatleben 8 bilde mich anderswo weiter, z.B. durch Fachliteratur, Volkshochschule, Telekolleg, Fernkurse 9 berufliche Weiterbildung wird vom Betrieb nicht anerkannt 10 mein Vorgesetzter stellt mich dafür nicht frei 11 Teilnehmerzahl ist zu begrenzt 12 wird mir nicht angeboten 13 bin bereits ausreichend ausgebildet
17. Sind Sie mit Ihren Möglichkeiten, bei XY vorwärts zu kommen, zufrieden?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 bin sehr zufrieden 2 bin zufrieden 3 teils, teils 4 bin unzufrieden 5 bin sehr unzufrieden 6 betrifft mich nicht, da ich bei meiner jetzigen Tätigkeit bleiben möchte
18. Hindert Sie etwas, beruflich weiterzukommen? (Bis zu drei Antworten möglich)	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 nein , mich hindert nichts 2 nein , ich möchte auch zur Zeit nichts anderes machen ja , mich hindert vor allem: 3 in jetzt ausgeübter Tätigkeit gibt es keine Aufstiegsmöglichkeiten/Endposition ist erreicht 4 die Firma erkennt nicht, daß ich noch mehr leisten kann 5 in Frage kommende Positionen sind bereits besetzt 6 offene Positionen im Unternehmen sind mir nicht ausreichend bekannt 7 bin zu alt 8 in Frage kommende Plätze werden mit Betriebsfremden besetzt 9 gerechte Auswahlmethoden fehlen 10 meine Schul- und Berufsausbildung ist nicht ausreichend 11 habe noch zu wenig betriebliche oder berufliche Erfahrung 12 werde als Frau benachteiligt 13 werde von Vorgesetzten zu wenig gefördert 14 Vorgesetzter will gute Arbeitskräfte nicht verlieren 15 Aufstiegsmöglichkeiten sind mit Ortswechsel verbunden, den ich nicht will (Haus, Familie, Freunde usw.)

Hier bitte Ihre Antwort ankreuzen		
Frage	☒	Antwort
19. Wie erfüllt Ihr Vorgesetzter* seine fachlichen Aufgaben? * gemeint ist Ihr direkter — nächster — Vorgesetzter; siehe dazu auch die in einigen Abteilungen beiliegenden Erläuterungsblätter	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 sehr gut 2 gut 3 durchschnittlich 4 schlecht 5 sehr schlecht
20. Wie führt Ihr Vorgesetzter seine Mitarbeiter?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 sehr gut 2 gut 3 durchschnittlich 4 schlecht 5 sehr schlecht
21. Wie sorgt Ihr Vorgesetzter für die Zusammenarbeit in seiner Abteilung?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 sehr gut 2 gut 3 durchschnittlich 4 schlecht 5 sehr schlecht
22. Wie arbeitet Ihr Vorgesetzter mit Ihnen zusammen?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 sehr gut 2 gut 3 durchschnittlich 4 schlecht 5 sehr schlecht
23. Verhält sich Ihr Vorgesetzter im Gespräch mit Ihnen aufgeschlossen?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 bin sehr zufrieden 2 bin zufrieden 3 teils, teils 4 bin unzufrieden 5 bin sehr unzufrieden
24. Informiert Ihr Vorgesetzter Sie über die Dinge, die Ihre Arbeit betreffen, rechtzeitig und ausreichend?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 immer 2 meistens 3 manchmal 4 selten 5 nie
25. Bespricht Ihr Vorgesetzter Ihre Aufgaben ausreichend mit Ihnen?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 bin sehr zufrieden 2 bin zufrieden 3 teils, teils 4 bin unzufrieden 5 bin sehr unzufrieden
26. Beachtet Ihr Vorgesetzter Ihre Meinung bei wichtigen Entscheidungen?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 bin sehr zufrieden 2 bin zufrieden 3 teils, teils 4 bin unzufrieden 5 bin sehr unzufrieden
27. Fördert das Verhalten Ihres Vorgesetzten Ihre Einsatzbereitschaft?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 sehr häufig 2 häufig 3 manchmal 4 selten 5 sehr selten

Hier bitte Ihre Antwort ankreuzen		
Frage	☒	Antwort
28. Hilft Ihnen Ihr Vorgesetzter, wenn es mal Schwierigkeiten bei Ihrer Arbeit gibt?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 bin sehr zufrieden 2 bin zufrieden 3 teils, teils 4 bin unzufrieden 5 bin sehr unzufrieden 6 benötige keine Hilfe
29. Setzt er sich im Rahmen seiner Möglichkeiten für Sie ein, wenn Sie mit einem persönlichen Anliegen zu ihm kommen?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 bin sehr zufrieden 2 bin zufrieden 3 teils, teils 4 bin unzufrieden 5 bin sehr unzufrieden
30. Wie kontrolliert Ihr Vorgesetzter Ihre Arbeit?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 sehr gut 2 gut 3 durchschnittlich 4 schlecht 5 sehr schlecht
31. Erkennt Ihr Vorgesetzter gute Leistungen lobend an?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 immer 2 meistens 3 manchmal 4 selten 5 nie
32. Wie kritisiert er, wenn mal ein Fehler passiert?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 immer sachlich und angemessen 2 meistens sachlich und angemessen 3 mal sachlich und angemessen, mal nicht 4 selten sachlich und angemessen 5 nie sachlich und angemessen 6 er kritisiert Fehler so gut wie überhaupt nicht
33. Fühlen Sie sich von Ihrem Vorgesetzten gerecht beurteilt?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 bin sehr zufrieden 2 bin zufrieden 3 teils, teils 4 bin unzufrieden 5 bin sehr unzufrieden 6 weiß nicht, wie er mich beurteilt
34. Wie beurteilen Sie das Führungsverhalten des Chefs Ihres Vorgesetzten ?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 sehr gut 2 gut 3 durchschnittlich 4 schlecht 5 sehr schlecht 6 kann ich nicht beurteilen
35. Wie beurteilen Sie das Betriebsklima in Ihrer Abteilung?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 sehr gut 2 gut 3 durchschnittlich 4 schlecht 5 sehr schlecht

Hier bitte Ihre Antwort ankreuzen		
Frage	☒	Antwort
36. Wie arbeiten die Kollegen Ihrer Abteilung/Gruppe mit Ihnen zusammen?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 sehr gut 2 gut 3 durchschnittlich 4 schlecht 5 sehr schlecht
37. Wie arbeiten die Kollegen anderer Abteilungen/Gruppen mit Ihnen zusammen?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 sehr gut 2 gut 3 durchschnittlich 4 schlecht 5 sehr schlecht 6 habe mit anderen Abteilungen/ Gruppen nichts zu tun
38. Wie sind die Aufgaben Ihrer Abteilung/Gruppe mit denen anderer Abteilungen/Gruppen abgestimmt?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 sehr gut 2 gut 3 durchschnittlich 4 schlecht 5 sehr schlecht 6 kann ich nicht beurteilen
39. Wenn Sie einmal alle Zahlungen der Firma zusammennehmen (Gehalt/Lohn, Weihnachts- und Urlaubsgeld sowie Gewinnbeteiligung) was schätzen Sie dann? Wie bezahlt XY Sie im Vergleich zu dem, was Sie bei anderen Unternehmen bekommen würden?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 sehr gut 2 gut 3 durchschnittlich 4 schlecht 5 sehr schlecht 6 kann ich nicht beurteilen
40. Glauben Sie, daß Sie im Vergleich zu Ihren Kollegen gerecht bezahlt sind?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 bin sehr zufrieden 2 bin zufrieden 3 teils, teils 4 bin unzufrieden 5 bin sehr unzufrieden 6 kann ich nicht beurteilen
41. Finden Sie, daß Ihre Arbeit leistungsgerecht gezahlt wird?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 bin sehr zufrieden 2 bin zufrieden 3 teils, teils 4 bin unzufrieden 5 bin sehr unzufrieden 6 kann ich nicht beurteilen

Hier bitte Ihre Antwort ankreuzen		
Frage	X	Antwort
42. Welche Leistungen, die bei XY neben dem normalen Lohn/Gehalt bestehen, sind Ihnen persönlich besonders wichtig? (Bis zu fünf Angaben möglich)	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 keine 2 Jahressonderzahlungen (Weihnachts- und Urlaubsgeld, Gratifikationen) 3 Gewinnbeteiligung 4 Belegschaftsakten/Genußrechte pp. 5 vermögenswirksame Leistung 6 Dienstaltersprämie und -zulage 7 Urlaub 8 Weiterbildung 9 Kündigungsschutz für ältere Arbeitnehmer 10 betriebliche Altersversorgung 11 Ausgleichszahlungen bei Krankheit 12 Gesundheitsfürsorge (betriebsärztlicher Dienst, Sanitätsdienst) 13 Werkefürsorge, Kinderfreizeiten, Zuschüsse zu Ferienheimen 14 Betriebskrankenkasse 15 betriebliches Vorschlagswesen 16 Belegschaftsverkauf/-rabatte 17 Kantine/Verpflegungszuschüsse 18 Jubiläumsgelder/Geschenke aus besonderem Anlaß 19 Unterstützungsfonds des Betriebsrates für Sonderfälle 20 Werks- und werksgeförderte Wohnungen/Gemeinschaftsunterkünfte/Hilfe bei der Wohnungsbeschaffung 21 Baudarlehen 22 Fahrkostenzuschuß 23 Kindergeld 24 Stellung und Reinigung von Arbeitskleidung 25 Werksbücherei/kulturelle Veranstaltungen 26 Betriebsfeiern/-ausflüge 27 Studien- und Ausbildungsbeihilfen/Stipendien 28 Kindergärten/-tagesstätten 29 Sportförderung/Förderung von Clubs und Vereinen
43. Sind Sie mit den Sozialleistungen der Firma zufrieden?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 bin sehr zufrieden 2 bin zufrieden 3 teils, teils 4 bin unzufrieden 5 bin sehr unzufrieden
44. Welches Ansehen hat Ihrer Meinung nach XY in der Öffentlichkeit?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 ein sehr gutes 2 ein gutes 3 ein durchschnittliches 4 ein schlechtes 5 ein sehr schlechtes
45. Welches Ansehen hat Ihrer Meinung nach XY bei seinen Mitarbeitern?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 ein sehr gutes 2 ein gutes 3 ein durchschnittliches 4 ein schlechtes 5 ein sehr schlechtes

Hier bitte Ihre Antwort ankreuzen		
Frage	☒	Antwort
46. Wenn Sie einmal die Zukunftsaussichten des Unternehmens und die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung beurteilen: Für wie sicher halten Sie dann Ihren Arbeitsplatz bei XY?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 sehr sicher 2 sicher 3 einigermaßen sicher 4 weniger sicher 5 unsicher
47. Wenn Sie heute noch einmal zu entscheiden hätten, würden Sie dann wieder zu XY gehen?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 auf jeden Fall 2 wahrscheinlich 3 unentschieden 4 wahrscheinlich nicht 5 auf keinen Fall
48. Was wäre bei Ihrer Entscheidung besonders wichtig? (Bis zu fünf Antworten möglich)	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 Art der Arbeit/Tätigkeit 2 Bezahlung 3 Sicherheit des Arbeitsplatzes 4 Sozialleistungen/-einrichtungen 5 äußere Arbeitsplatzbedingungen 6 Vorgesetzter 7 Kollegen 8 berufliche Entwicklungsmöglichkeiten 9 Selbständigkeit/Entscheidungsfreiheit 10 Mitwirkungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz 11 Arbeitstempo/Arbeitsbelastung 12 Regelung der Arbeitszeit 13 Freizeit und Urlaub 14 Führungsstil im Unternehmen 15 Ansehen der Firma 16 Unternehmensziele/Unternehmenspolitik 17 Aus- und Weiterbildung 18 innerbetriebliche Information 19 Stadt/Gegend/verkehrsgünstige Lage

Die statistischen Angaben in dem Bogen sind erforderlich, um besondere Probleme und Anliegen einzelner Mitarbeiter- oder Arbeitsgruppen erkennen zu können.

Ihre persönlichen Antworten bleiben in jedem Fall geheim.

Es werden nur Ergebnisse für statistische Gruppen, nicht für einzelne Mitarbeiter ermittelt.

Der Computer ist so blockiert, daß er nur Ergebnisse ausdruckt, die mindestens sechs Mitarbeiter umfassen. Die Einhaltung der Vertraulichkeit wird vom Betriebsrat jederzeit überwacht.

Vorstandsvorsitzender

Betriebsratsvorsitzender

Frage	☒	Antwort
49 a. Ihr Geschlecht?	☐ ☐	1 männlich 2 weiblich
49 b. Ihr Alter?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 bis 19 Jahre 2 20 bis 29 Jahre 3 30 bis 39 Jahre 4 40 bis 49 Jahre 5 50 bis 59 Jahre 6 60 Jahre und älter
49 c. Wie lange arbeiten Sie schon bei XY?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 weniger als 1 Jahr 2 1 Jahr bis unter 3 Jahre 3 3 Jahre bis unter 5 Jahre 4 5 Jahre bis unter 10 Jahre 5 10 Jahre bis unter 20 Jahre 6 20 Jahre und länger
49 d. In welcher Firma/Abteilung/Gruppe arbeiten Sie?		unternehmensspezifisch
49 e. Welche Position hat Ihr Vorgesetzter?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 Vorstand 2 Geschäftsführer 3 Hauptabteilungsleiter/Mitglied des Geschäftsleitungskreises 4 Abteilungsleiter/stellvertretender Abteilungsleiter/Schichtleiter 5 Gruppenleiter
49 f. Nach welcher Einkommensform werden Sie bezahlt?	☐ ☐	1 Lohn 2 Gehalt
49 g. Wie hoch ist Ihr persönliches Brutto-Monatseinkommen vor Abzug der Steuern und Sozialabgaben?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	1 unter 1000,— DM 2 1000,— bis unter 2000,— DM 3 2000,— bis unter 3000,— DM 4 3000,— bis unter 4000,— DM 5 4000,— und mehr
49 h. Leisten Sie Schichtarbeit?	☐ ☐	1 ja 2 nein
50. Gibt es noch etwas, das Ihnen wichtig erscheint? Bitte schreiben Sie es auf das beiliegende Blatt.		siehe Beiblatt
		Vielen Dank für Ihre Mitarbeit

Mitarbeiter-Meinungsumfrage 1982

Liebe Mitarbeiterin, lieber Mitarbeiter,

heute bitten wir Sie, wie angekündigt, um Ihre Meinung zu einer Reihe von Fragen, die unsere Bank und Ihre Arbeit betreffen. Dem Ergebnis wird vom Vorstand große Wichtigkeit beigemessen. Wir bitten Sie daher um völlig offene Meinungsäußerung.

Die Befürchtung, dadurch könnten dem einzelnen Mitarbeiter Nachteile entstehen, ist unbegründet. Die anonyme Behandlung Ihrer Antworten ist absolut gesichert. Diese Zusage des Vorstands der Bank wird dadurch gewährleistet, daß alle ausgefüllten Fragebogen in verschlossenen Urnen an ein externes Institut gegeben und nach der Auswertung dort vernichtet werden. Wir erhalten von dort nur solche Ergebnisse, die Aussagen von mindestens 10 Mitarbeitern zusammenfassen. Das EDV-Programm des externen Instituts läßt den Ausdruck von Einzelaussagen oder von Gruppen, die kleiner sind als 10 Antwortende, nicht zu. Kleinere Gruppen werden mit anderen Einheiten zusammengefaßt.

Gleich zu Beginn bitten wir Sie um die Beantwortung einiger statistischer Fragen. Ohne diese Informationen hätte die Umfrage wenig Aussagekraft. Praktische Verbesserungsmaßnahmen sind nur möglich, wenn wir außer dem Meinungsbild der Gesamtbank auch die Einstellung konkreter Einheiten und Gruppen kennenlernen. Selbstverständlich gilt auch bei den statistischen Auswertungen die Zusage der absoluten Anonymität: keine Einheit oder Gruppe mit weniger als 10 Antwortenden wird ausgewertet.

Wenn Sie den Fragebogen ausgefüllt haben, legen Sie ihn bitte im verschlossenen Umschlag in die dafür vorgesehene Urne.

Und jetzt geht's los. Die Erfahrung lehrt, daß die Antworten durch langes Überlegen nicht besser werden. Äußern Sie sich deshalb spontan. Sie unterstützen uns dadurch in dem Bemühen, die Zusammenarbeit in unserer Bank zu verbessern.

Anhang II: Fragebogen der Bayerischen Hypotheken- und Wechsel-Bank AG

Sie sind Mitarbeiter der Auswerte-Einheit _____

Bitte kreuzen Sie diejenigen statistischen Angaben an, die für Sie zutreffen.

Sie sind

- A 1 ☐ weiblich
2 ☐ männlich

Ihre Zugehörigkeit zur Hypo-Bank beträgt

- B 1 ☐ bis unter 3 Jahre
2 ☐ 3 bis 8 Jahre
3 ☐ mehr als 8 Jahre

Sie sind

- C 1 ☐ Auszubildende(r)
2 ☐ Bankkaufmann
3 ☐ Bankkaufmann mit Abschluß der
Bankakademie bzw. Verw. Ak.
4 ☐ Bankkaufmann mit Studium

Sie haben

- D 1 ☐ Studium ohne Bankkaufmann
2 ☐ sonstige Ausbildung, sofern die Antwort D1 nicht
zutrifft

Sie sind

- E 1 ☐ Tarifangestellte(r)
2 ☐ außertariflich bezahlt (aT)

Sie sind

- F 1 ☐ Regionalleiter, Geschäftsbereichsleiter oder
Bereichsleiter (Z)
2 ☐ Leiter einer A-Filiale
3 ☐ Leiter einer B-Filiale, einer C-Filiale, einer direkt
berichtenden oder nicht direkt berichtenden
Außenstelle
4 ☐ Führungskraft der 2. Ebene A-Filiale oder 2. Ebene
Geschäftsbereich
5 ☐ Abteilungsleiter oder Gruppenleiter der Z
6 ☐ L-Vertreter oder Abteilungsleiter einer Außenstelle
(sofern nicht 2. Ebene A-Filiale)
7 ☐ Prokurist, Abteilungsleiter oder stv. Direktor,
sofern die vorangegangenen Beschreibungen F1-F6
nicht zutreffen

DAS UNTERNEHMEN

- (1) Wie sehen Sie die Hypo-Bank als Unternehmen im Vergleich zu anderen für Sie interessanten Unternehmen?

Die Hypo-Bank ist für mich

- 1 ☐ das relativ beste Unternehmen
- 2 ☐ ein gutes Unternehmen
- 3 ☐ ein durchschnittliches Unternehmen
- 4 ☐ ein weniger gutes Unternehmen
- 5 ☐ kein gutes Unternehmen
- 9 ☐ keine Meinung

Jedes Unternehmen hat charakteristische Züge.
Bitte bewerten Sie die Hypo-Bank bezüglich der
folgenden 8 Beschreibungen:

- (2) Ist die Hypo-Bank erfolgreich?

- 1 ☐ trifft voll zu
- 2 ☐ trifft in etwa zu
- 3 ☐ trifft teilweise zu
- 4 ☐ trifft nur zum geringen Teil zu
- 5 ☐ trifft überhaupt nicht zu
- 9 ☐ keine Meinung

- (3) Folgt die Hypo-Bank klaren Strategien?

- 1 ☐ trifft voll zu
- 2 ☐ trifft in etwa zu
- 3 ☐ trifft teilweise zu
- 4 ☐ trifft nur zum geringen Teil zu
- 5 ☐ trifft überhaupt nicht zu
- 9 ☐ keine Meinung

- (4) Tut die Hypo-Bank viel für ihre Mitarbeiter?

- 1 ☐ trifft voll zu
- 2 ☐ trifft in etwa zu
- 3 ☐ trifft teilweise zu
- 4 ☐ trifft nur zum geringen Teil zu
- 5 ☐ trifft überhaupt nicht zu
- 9 ☐ keine Meinung

- (5) Ist die Hypo-Bank wirtschaftlich stabil?

- 1 ☐ trifft voll zu
- 2 ☐ trifft in etwa zu
- 3 ☐ trifft teilweise zu
- 4 ☐ trifft nur zum geringen Teil zu
- 5 ☐ trifft überhaupt nicht zu
- 9 ☐ keine Meinung

- (6) Ist die Hypo-Bank gut geführt?

- 1 ☐ trifft voll zu
- 2 ☐ trifft in etwa zu
- 3 ☐ trifft teilweise zu
- 4 ☐ trifft nur zum geringen Teil zu
- 5 ☐ trifft überhaupt nicht zu
- 9 ☐ keine Meinung

(7) Ist die Hypo-Bank angesehen bei den Kunden und in der Öffentlichkeit?

- 1 ☐ trifft voll zu
- 2 ☐ trifft in etwa zu
- 3 ☐ trifft teilweise zu
- 4 ☐ trifft nur zum geringen Teil zu
- 5 ☐ trifft überhaupt nicht zu
- 9 ☐ keine Meinung

(8) Ist die Hypo-Bank angesehen bei den Mitarbeitern?

- 1 ☐ trifft voll zu
- 2 ☐ trifft in etwa zu
- 3 ☐ trifft teilweise zu
- 4 ☐ trifft nur zum geringen Teil zu
- 5 ☐ trifft überhaupt nicht zu
- 9 ☐ keine Meinung

(9) Wie klar sind für Sie die geschäftspolitischen Ziele der Hypo-Bank?

- 1 ☐ sehr klar
- 2 ☐ klar
- 3 ☐ einigermaßen klar
- 4 ☐ wenig klar
- 5 ☐ unklar
- 9 ☐ keine Meinung

(10) Wie einverstanden sind Sie mit den Zielen der Hypo-Bank?

- 1 ☐ sehr einverstanden
- 2 ☐ einverstanden
- 3 ☐ einigermaßen einverstanden
- 4 ☐ wenig einverstanden
- 5 ☐ nicht einverstanden
- 9 ☐ keine Meinung

DIE ARBEITSBEDINGUNGEN

(11) Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit den äußeren Arbeitsbedingungen (Ruhe, Qualität der Luft, Sauberkeit, Temperatur, Ausstattung usw.)?

- 1 ☐ sehr zufrieden
- 2 ☐ zufrieden
- 3 ☐ einigermaßen zufrieden
- 4 ☐ wenig zufrieden
- 5 ☐ unzufrieden
- 9 ☐ keine Meinung

Wie zufrieden sind Sie bezüglich der äußeren Arbeitsbedingungen im einzelnen mit

(12) den räumlichen Verhältnissen?

- 1 ☐ sehr zufrieden
- 2 ☐ zufrieden
- 3 ☐ einigermaßen zufrieden
- 4 ☐ wenig zufrieden
- 5 ☐ unzufrieden
- 9 ☐ keine Meinung

(13) *der Temperatur, der Qualität der Luft,
einschließlich Klimaanlage?*

- 1 ☐ sehr zufrieden
- 2 ☐ zufrieden
- 3 ☐ einigermaßen zufrieden
- 4 ☐ wenig zufrieden
- 5 ☐ unzufrieden
- 9 ☐ keine Meinung

(14) *der Sauberkeit?*

- 1 ☐ sehr zufrieden
- 2 ☐ zufrieden
- 3 ☐ einigermaßen zufrieden
- 4 ☐ wenig zufrieden
- 5 ☐ unzufrieden
- 9 ☐ keine Meinung

(15) *den Lichtverhältnissen?*

- 1 ☐ sehr zufrieden
- 2 ☐ zufrieden
- 3 ☐ einigermaßen zufrieden
- 4 ☐ wenig zufrieden
- 5 ☐ unzufrieden
- 9 ☐ keine Meinung

(16) *der Arbeitsplatz-Ausstattung?*

- 1 ☐ sehr zufrieden
- 2 ☐ zufrieden
- 3 ☐ einigermaßen zufrieden
- 4 ☐ wenig zufrieden
- 5 ☐ unzufrieden
- 9 ☐ keine Meinung

IHRE TÄTIGKEIT

(17) *Wie gefällt Ihnen insgesamt Ihre Arbeit –
die Art Ihrer Tätigkeit, die Sie in der
Hypo-Bank ausüben?*

- 1 ☐ sehr gut
- 2 ☐ gut
- 3 ☐ weder gut noch schlecht
- 4 ☐ wenig
- 5 ☐ gar nicht
- 9 ☐ keine Meinung

Wie zufrieden sind Sie in Bezug auf Ihre Arbeit mit

(18) *der Möglichkeit, Ihr Wissen und Können
einzusetzen?*

- 1 ☐ sehr zufrieden
- 2 ☐ zufrieden
- 3 ☐ einigermaßen zufrieden
- 4 ☐ wenig zufrieden
- 5 ☐ unzufrieden
- 9 ☐ keine Meinung

- (19) *der Selbständigkeit in der Arbeitsgestaltung?*
- 1 ☐ sehr zufrieden
 2 ☐ zufrieden
 3 ☐ einigermaßen zufrieden
 4 ☐ wenig zufrieden
 5 ☐ unzufrieden
 9 ☐ keine Meinung
- (20) *der Vielseitigkeit und Abwechslung?*
- 1 ☐ sehr zufrieden
 2 ☐ zufrieden
 3 ☐ einigermaßen zufrieden
 4 ☐ wenig zufrieden
 5 ☐ unzufrieden
 9 ☐ keine Meinung
- (21) *der Herausforderung des Arbeitsplatzes, dem Ausmaß, etwas leisten zu können?*
- 1 ☐ sehr zufrieden
 2 ☐ zufrieden
 3 ☐ einigermaßen zufrieden
 4 ☐ wenig zufrieden
 5 ☐ unzufrieden
 9 ☐ keine Meinung
- (22) *der künftigen Sicherheit Ihres Arbeitsplatzes?*
- 1 ☐ sehr zufrieden
 2 ☐ zufrieden
 3 ☐ einigermaßen zufrieden
 4 ☐ wenig zufrieden
 5 ☐ unzufrieden
 9 ☐ keine Meinung
- (23) *der Qualität Ihrer Arbeitsmittel?*
- 1 ☐ sehr zufrieden
 2 ☐ zufrieden
 3 ☐ einigermaßen zufrieden
 4 ☐ wenig zufrieden
 5 ☐ unzufrieden
 9 ☐ keine Meinung
- (24) *der Zeit, die Ihnen für Ihr Privatleben zur Verfügung steht?*
- 1 ☐ sehr zufrieden
 2 ☐ zufrieden
 3 ☐ einigermaßen zufrieden
 4 ☐ wenig zufrieden
 5 ☐ unzufrieden
 9 ☐ keine Meinung
- (25) *Für wie wichtig halten Sie den Beitrag, den Sie persönlich für den Erfolg der Hypo-Bank leisten?*
- 1 ☐ sehr wichtig
 2 ☐ wichtig
 3 ☐ einigermaßen wichtig
 4 ☐ wenig wichtig
 5 ☐ unwichtig
 9 ☐ keine Meinung

(26) Wie empfinden Sie die mit Ihrer Arbeit verbundene Belastung?

- 1 ☐ überhaupt nicht belastend
- 2 ☐ wenig belastend
- 3 ☐ einigermaßen belastend
- 4 ☐ ziemlich belastend
- 5 ☐ sehr belastend
- 9 ☐ keine Meinung

(27) Wie belastend ist für Sie Mehrarbeit?

- 1 ☐ überhaupt nicht belastend
- 2 ☐ wenig belastend
- 3 ☐ einigermaßen belastend
- 4 ☐ ziemlich belastend
- 5 ☐ sehr belastend
- 9 ☐ keine Meinung

DIE BEZAHLUNG

(28) Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer tariflichen Eingruppierung?

- 1 ☐ sehr zufrieden
- 2 ☐ zufrieden
- 3 ☐ einigermaßen zufrieden
- 4 ☐ wenig zufrieden
- 5 ☐ unzufrieden
- 9 ☐ trifft auf mich nicht zu (aT)

(29) Wie zufrieden sind Sie mit der bisherigen Entwicklung Ihres Einkommens?

- 1 ☐ sehr zufrieden
- 2 ☐ zufrieden
- 3 ☐ einigermaßen zufrieden
- 4 ☐ wenig zufrieden
- 5 ☐ unzufrieden
- 9 ☐ keine Meinung

(30) Wie zufrieden sind Sie mit den leistungsbezogenen Teilen Ihres Einkommens (wie Zulagen, Tantiemen usw.)?

- 1 ☐ sehr zufrieden
- 2 ☐ zufrieden
- 3 ☐ einigermaßen zufrieden
- 4 ☐ wenig zufrieden
- 5 ☐ unzufrieden
- 9 ☐ keine Meinung

FÜHRUNG UND ZUSAMMENARBEIT

(31) *Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem Führungsstil der Vorgesetzten in der Hypo-Bank?*

- 1 ☐ sehr zufrieden
- 2 ☐ zufrieden
- 3 ☐ einigermaßen zufrieden
- 4 ☐ wenig zufrieden
- 5 ☐ unzufrieden
- 9 ☐ keine Meinung

(32) *Wie zufrieden sind Sie mit der persönlichen Zusammenarbeit mit Ihrem direkten Vorgesetzten?*

- 1 ☐ sehr gut
- 2 ☐ gut
- 3 ☐ durchschnittlich
- 4 ☐ schlecht
- 5 ☐ sehr schlecht
- 9 ☐ weiß nicht, wer mein unmittelbarer Vorgesetzter ist

Wie beurteilen Sie Ihren direkten Vorgesetzten in Bezug auf

(33) *seine Fähigkeit, Mitarbeiter zu führen?*

- 1 ☐ sehr gut
- 2 ☐ gut
- 3 ☐ durchschnittlich
- 4 ☐ schlecht
- 5 ☐ sehr schlecht
- 9 ☐ keine Meinung

(34) *seine Fähigkeit, klare Ziele zu setzen?*

- 1 ☐ sehr gut
- 2 ☐ gut
- 3 ☐ durchschnittlich
- 4 ☐ schlecht
- 5 ☐ sehr schlecht
- 9 ☐ keine Meinung

(35) *seine Fähigkeit, Ihre Zustimmung zu den Zielen zu gewinnen?*

- 1 ☐ sehr gut
- 2 ☐ gut
- 3 ☐ durchschnittlich
- 4 ☐ schlecht
- 5 ☐ sehr schlecht
- 9 ☐ keine Meinung

(36) *seine Bereitschaft, Ihnen die notwendige Unterstützung zu geben?*

- 1 ☐ sehr gut
- 2 ☐ gut
- 3 ☐ durchschnittlich
- 4 ☐ schlecht
- 5 ☐ sehr schlecht
- 9 ☐ keine Meinung

(37) *seine Fähigkeit, die Ergebnisse Ihrer Arbeit zu beurteilen?*

- 1 ☐ sehr gut
- 2 ☐ gut
- 3 ☐ durchschnittlich
- 4 ☐ schlecht
- 5 ☐ sehr schlecht
- 9 ☐ keine Meinung

(38) *Wie beurteilen Sie insgesamt die Führung durch Ihren nächsthöheren Vorgesetzten (also den Vorgesetzten Ihres Vorgesetzten) in Bezug auf seine Fähigkeit, Mitarbeiter zu führen?*

- 1 ☐ sehr gut
- 2 ☐ gut
- 3 ☐ durchschnittlich
- 4 ☐ schlecht
- 5 ☐ sehr schlecht
- 9 ☐ keine Meinung

(39) *Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Anerkennung, die Sie bisher bei der Hypo-Bank gefunden haben?*

- 1 ☐ sehr zufrieden
- 2 ☐ zufrieden
- 3 ☐ einigermaßen zufrieden
- 4 ☐ wenig zufrieden
- 5 ☐ unzufrieden
- 9 ☐ keine Meinung

Wie stark drückt sich bei der Hypo-Bank die Anerkennung für gute Leistungen in den folgenden Einzelmaßnahmen aus?

(40) *Anerkennung durch leistungsbezogene Einkommensentwicklung*

- 1 ☐ sehr stark
- 2 ☐ stark
- 3 ☐ neutral
- 4 ☐ schwach
- 5 ☐ gar nicht
- 9 ☐ keine Meinung

(41) *Anerkennung durch Übertragung qualifizierter Aufgaben*

- 1 ☐ sehr stark
- 2 ☐ stark
- 3 ☐ neutral
- 4 ☐ schwach
- 5 ☐ gar nicht
- 9 ☐ keine Meinung

(42) *Anerkennung durch Aufstiegsmöglichkeit*

- 1 ☐ sehr stark
- 2 ☐ stark
- 3 ☐ neutral
- 4 ☐ schwach
- 5 ☐ gar nicht
- 9 ☐ keine Meinung

(43) *Anerkennung durch die angebotenen
Förderungsmaßnahmen*

- 1 ☐ sehr stark
- 2 ☐ stark
- 3 ☐ neutral
- 4 ☐ schwach
- 5 ☐ gar nicht
- 9 ☐ keine Meinung

(44) *Wie zufrieden sind Sie mit der Zusammen-
arbeit in Ihrer Abteilung?*

- 1 ☐ sehr zufrieden
- 2 ☐ zufrieden
- 3 ☐ einigermaßen zufrieden
- 4 ☐ wenig zufrieden
- 5 ☐ unzufrieden
- 9 ☐ keine Meinung

(45) *Wie zufrieden sind Sie mit der Zusammen-
arbeit mit den Mitarbeitern außerhalb Ihrer
Abteilung, mit denen Sie regelmäßig
zusammenarbeiten müssen?*

- 1 ☐ sehr zufrieden
- 2 ☐ zufrieden
- 3 ☐ einigermaßen zufrieden
- 4 ☐ wenig zufrieden
- 5 ☐ unzufrieden
- 9 ☐ keine Meinung

(46) *Wie zufrieden sind Sie mit der Zusammen-
arbeit zwischen Zentrale und Außenstellen?*

- 1 ☐ sehr zufrieden
- 2 ☐ zufrieden
- 3 ☐ einigermaßen zufrieden
- 4 ☐ wenig zufrieden
- 5 ☐ unzufrieden
- 9 ☐ keine Meinung

INFORMATION UND KOMMUNIKATION

(47) *Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem
Angebot von Informationen, die Sie für
Ihre unmittelbare Arbeit benötigen?*

- 1 ☐ sehr zufrieden
- 2 ☐ zufrieden
- 3 ☐ einigermaßen zufrieden
- 4 ☐ wenig zufrieden
- 5 ☐ unzufrieden
- 9 ☐ keine Meinung

*Wie wirksam sind für Sie die folgenden Informations-
bzw. Kommunikationsmittel?*

(48) *Besprechung mit Ihrem unmittelbaren
Vorgesetzten*

- 1 ☐ sehr wirksam
- 2 ☐ wirksam
- 3 ☐ einigermaßen wirksam
- 4 ☐ wenig wirksam
- 5 ☐ unwirksam
- 9 ☐ keine Meinung

(49) *Besprechung in Ihrer Abteilung*

- 1 ☐ sehr wirksam
- 2 ☐ wirksam
- 3 ☐ einigermaßen wirksam
- 4 ☐ wenig wirksam
- 5 ☐ unwirksam
- 9 ☐ keine Meinung

(50) *Berichte der Geschäftsleitung auf Betriebsversammlungen*

- 1 ☐ sehr wirksam
- 2 ☐ wirksam
- 3 ☐ einigermaßen wirksam
- 4 ☐ wenig wirksam
- 5 ☐ unwirksam
- 9 ☐ keine Meinung

(51) *Wie zufrieden sind Sie mit der Möglichkeit, Ihre Ideen und Vorschläge bei Ihrem Vorgesetzten wirksam zur Geltung zu bringen?*

- 1 ☐ sehr zufrieden
- 2 ☐ zufrieden
- 3 ☐ einigermaßen zufrieden
- 4 ☐ wenig zufrieden
- 5 ☐ unzufrieden
- 9 ☐ keine Meinung

DIE WEITERBILDUNG

(52) *Wie zufrieden sind Sie mit den Möglichkeiten, die Ihnen die Hypo-Bank insgesamt für Ihre Weiterbildung bietet?*

- 1 ☐ sehr zufrieden
- 2 ☐ zufrieden
- 3 ☐ einigermaßen zufrieden
- 4 ☐ wenig zufrieden
- 5 ☐ unzufrieden
- 9 ☐ keine Meinung

Wie zufrieden im einzelnen sind Sie mit der Weiterbildung

(53) *durch interne Veranstaltungen?*

- 1 ☐ sehr zufrieden
- 2 ☐ zufrieden
- 3 ☐ einigermaßen zufrieden
- 4 ☐ wenig zufrieden
- 5 ☐ unzufrieden
- 9 ☐ keine Meinung

(54) *durch externe Veranstaltungen?*

- 1 ☐ sehr zufrieden
- 2 ☐ zufrieden
- 3 ☐ einigermaßen zufrieden
- 4 ☐ wenig zufrieden
- 5 ☐ unzufrieden
- 9 ☐ keine Meinung

(55) am Arbeitsplatz durch Ihren Vorgesetzten?

- 1 ☐ sehr zufrieden
- 2 ☐ zufrieden
- 3 ☐ einigermaßen zufrieden
- 4 ☐ wenig zufrieden
- 5 ☐ unzufrieden
- 9 ☐ keine Meinung

(56) Wie häufig wurden Sie an der Teilnahme bereits geplanter Bildungsmaßnahmen aus verschiedenen Gründen gehindert?

- 1 ☐ nie
- 2 ☐ selten
- 3 ☐ gelegentlich
- 4 ☐ häufig
- 5 ☐ immer
- 9 ☐ keine Meinung

DIE SOZIALEN LEISTUNGEN

(57) Welche der folgenden freiwilligen Leistungen der Hypo-Bank sind für Sie die Wichtigsten? Kreuzen Sie bitte maximal 3 Antworten unter den folgenden 6 Möglichkeiten an.

- 1 ☐ die betriebliche Altersversorgung
- 2 ☐ das Ferienheim am Tegernsee
- 3 ☐ der Beihilfefonds („Notstandsfonds“)
- 4 ☐ der Zuschuß zum Mittagstisch bzw. das verbilligte Kantinenessen
- 5 ☐ die Mitarbeiterkonditionen im Bankverkehr
- 6 ☐ Hypoclub mit Bergheim und Sportanlage

BERUFLICHER RÜCKBLICK

(58) Welche der folgenden Gründe haben Sie veranlaßt, Mitarbeiter bei der Hypo-Bank zu werden? Kreuzen Sie bitte aus den folgenden 9 Möglichkeiten 3 Antworten an.

- 1 ☐ das Ansehen der Hypo-Bank
- 2 ☐ die Behandlung meiner Bewerbung bei der Hypo-Bank und das Vorstellungsgespräch
- 3 ☐ die traditionelle Beziehung meiner Familie zur Hypo-Bank
- 4 ☐ Ordnung und geregelte Tätigkeit
- 5 ☐ Kontakte zu Mitarbeitern der Hypo-Bank
- 6 ☐ die Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen
- 7 ☐ finanzielle Erwartungen
- 8 ☐ es war die einzige Möglichkeit
- 9 ☐ sonstige Gründe

(59) Würden Sie rückschauend sich noch einmal für Ihren heutigen Beruf entscheiden?

- ☐ ja
- ☐ nein

(60) Würden Sie rückschauend sich noch einmal für die Mitarbeit in der Hypo-Bank entscheiden?

- ☐ ja
☐ nein

IHRE ERWARTUNGEN

Nachdem Sie bisher vorwiegend nach Ihrer Zufriedenheit gefragt wurden, geht es im Folgenden darum, welche Erwartungen Sie an Ihren Arbeitsplatz stellen.

Wenn Sie unabhängig von der Hypo-Bank die ideale Vorstellung Ihres Arbeitsplatzes bestimmen, wie wichtig sind in diesem Zusammenhang für Sie die folgenden Gesichtspunkte?

(61) der Erfolg des Unternehmens, in dem Sie arbeiten?

- 1 ☐ sehr wichtig
2 ☐ wichtig
3 ☐ einigermaßen wichtig
4 ☐ wenig wichtig
5 ☐ unwichtig
9 ☐ keine Meinung

(62) die gute Führung des Unternehmens?

- 1 ☐ sehr wichtig
2 ☐ wichtig
3 ☐ einigermaßen wichtig
4 ☐ wenig wichtig
5 ☐ unwichtig
9 ☐ keine Meinung

(63) das Ansehen des Unternehmens bei den Kunden und in der Öffentlichkeit?

- 1 ☐ sehr wichtig
2 ☐ wichtig
3 ☐ einigermaßen wichtig
4 ☐ wenig wichtig
5 ☐ unwichtig
9 ☐ keine Meinung

(64) die äußeren Arbeitsbedingungen?

- 1 ☐ sehr wichtig
2 ☐ wichtig
3 ☐ einigermaßen wichtig
4 ☐ wenig wichtig
5 ☐ unwichtig
9 ☐ keine Meinung

(65) die künftige Sicherheit des Arbeitsplatzes?

- 1 ☐ sehr wichtig
2 ☐ wichtig
3 ☐ einigermaßen wichtig
4 ☐ wenig wichtig
5 ☐ unwichtig
9 ☐ keine Meinung

(66) *eine leistungsbezogene Einkommens-
entwicklung?*

- 1 ☐ sehr wichtig
- 2 ☐ wichtig
- 3 ☐ einigermaßen wichtig
- 4 ☐ wenig wichtig
- 5 ☐ unwichtig
- 9 ☐ keine Meinung

(67) *das Angebot von Informationen, die für die
Arbeit benötigt werden?*

- 1 ☐ sehr wichtig
- 2 ☐ wichtig
- 3 ☐ einigermaßen wichtig
- 4 ☐ wenig wichtig
- 5 ☐ unwichtig
- 9 ☐ keine Meinung

(68) *die Zusammenarbeit innerhalb der
Abteilung?*

- 1 ☐ sehr wichtig
- 2 ☐ wichtig
- 3 ☐ einigermaßen wichtig
- 4 ☐ wenig wichtig
- 5 ☐ unwichtig
- 9 ☐ keine Meinung

(69) *die Zusammenarbeit zwischen Zentrale
und Außenstellen?*

- 1 ☐ sehr wichtig
- 2 ☐ wichtig
- 3 ☐ einigermaßen wichtig
- 4 ☐ wenig wichtig
- 5 ☐ unwichtig
- 9 ☐ keine Meinung

(70) *Möglichkeiten der Weiterbildung?*

- 1 ☐ sehr wichtig
- 2 ☐ wichtig
- 3 ☐ einigermaßen wichtig
- 4 ☐ wenig wichtig
- 5 ☐ unwichtig
- 9 ☐ keine Meinung

(71) *Aufstiegsmöglichkeiten?*

- 1 ☐ sehr wichtig
- 2 ☐ wichtig
- 3 ☐ einigermaßen wichtig
- 4 ☐ wenig wichtig
- 5 ☐ unwichtig
- 9 ☐ keine Meinung

(72) *die Möglichkeit, Ihre Ideen und Vorschläge
bei Ihrem Vorgesetzten zur Geltung zu
bringen?*

- 1 ☐ sehr wichtig
- 2 ☐ wichtig
- 3 ☐ einigermaßen wichtig
- 4 ☐ wenig wichtig
- 5 ☐ unwichtig
- 9 ☐ keine Meinung

(73) die Fähigkeit des Vorgesetzten zur
Mitarbeiterführung?

- 1 ☐ sehr wichtig
- 2 ☐ wichtig
- 3 ☐ einigermaßen wichtig
- 4 ☐ wenig wichtig
- 5 ☐ unwichtig
- 9 ☐ keine Meinung

(74) die Fähigkeit des Vorgesetzten, klare
Ziele zu setzen?

- 1 ☐ sehr wichtig
- 2 ☐ wichtig
- 3 ☐ einigermaßen wichtig
- 4 ☐ wenig wichtig
- 5 ☐ unwichtig
- 9 ☐ keine Meinung

(75) die Bereitschaft des Vorgesetzten, seinen
Mitarbeitern die notwendige Unterstützung
zu geben?

- 1 ☐ sehr wichtig
- 2 ☐ wichtig
- 3 ☐ einigermaßen wichtig
- 4 ☐ wenig wichtig
- 5 ☐ unwichtig
- 9 ☐ keine Meinung

(76) die Fähigkeit des Vorgesetzten, die Arbeits-
ergebnisse seiner Mitarbeiter sachlich und
gerecht zu beurteilen?

- 1 ☐ sehr wichtig
- 2 ☐ wichtig
- 3 ☐ einigermaßen wichtig
- 4 ☐ wenig wichtig
- 5 ☐ unwichtig
- 9 ☐ keine Meinung

(77) die Anerkennung für gute Leistungen?

- 1 ☐ sehr wichtig
- 2 ☐ wichtig
- 3 ☐ einigermaßen wichtig
- 4 ☐ wenig wichtig
- 5 ☐ unwichtig
- 9 ☐ keine Meinung

(78) die persönliche Zusammenarbeit mit dem
Vorgesetzten?

- 1 ☐ sehr wichtig
- 2 ☐ wichtig
- 3 ☐ einigermaßen wichtig
- 4 ☐ wenig wichtig
- 5 ☐ unwichtig
- 9 ☐ keine Meinung

(79) die Herausforderung des Arbeitsgebietes,
das Ausmaß, etwas leisten zu können?

- 1 ☐ sehr wichtig
- 2 ☐ wichtig
- 3 ☐ einigermaßen wichtig
- 4 ☐ wenig wichtig
- 5 ☐ unwichtig
- 9 ☐ keine Meinung

(80) die Selbständigkeit Ihrer Arbeitsgestaltung?

- 1 ☐ sehr wichtig
- 2 ☐ wichtig
- 3 ☐ einigermaßen wichtig
- 4 ☐ wenig wichtig
- 5 ☐ unwichtig
- 9 ☐ keine Meinung

(81) die Möglichkeit, Ihr Wissen und Können einzusetzen?

- 1 ☐ sehr wichtig
- 2 ☐ wichtig
- 3 ☐ einigermaßen wichtig
- 4 ☐ wenig wichtig
- 5 ☐ unwichtig
- 9 ☐ keine Meinung

(82) die Vielseitigkeit und Abwechslung?

- 1 ☐ sehr wichtig
- 2 ☐ wichtig
- 3 ☐ einigermaßen wichtig
- 4 ☐ wenig wichtig
- 5 ☐ unwichtig
- 9 ☐ keine Meinung

(83) die Zeit, die für das Privatleben zur Verfügung steht?

- 1 ☐ sehr wichtig
- 2 ☐ wichtig
- 3 ☐ einigermaßen wichtig
- 4 ☐ wenig wichtig
- 5 ☐ unwichtig
- 9 ☐ keine Meinung

Wir danken Ihnen für Ihre Mitarbeit.

BEWERTUNG DER FÄHIGKEITEN, IMMER AUF DIE POSITION BEZOGEN

	-2	-1	0 ⁺	+1	+2	
Theoretische Kenntnisse für die Position						
Praktische Erfahrungen in einer ähnl. Position						
Spezialkenntnisse (Firmenkenntnisse)						
Einsatzfreude, Initiative, Antrieb						
Kontaktfähigkeit						
Durchsetzungsvermögen						
Selbständigkeit						
Stressresistenz						
Standfestigkeit						
Anpassungsfähigkeit						
Realitätsbezug						
Verantwortungsbereitschaft						
Planungsfähigkeit						
Teamarbeit						
Führungsfähigkeit						
Harmonie mit dem Vorgesetzten						
Harmonie mit allen Mitarbeitern und Kollegen						
Gesprächs- und Verhandlungsführung						
Ausgeglichenheit						
Überzeugungskraft						
Zielstrebigkeit (Persönliche Zielsetzung)						
Fähigkeit zu integrieren						
Englischkenntnisse						
Helikopterperspektive						
Verweilzeit						
Gehalt						
Spontane Charakteristika						

Anhang III: Bewertungsblatt zum Einstellungsgespräch

Abteilung

Freies Kennzeichen

☐☐☐☐☐

1 + 2 Feld: Geburtstag Ihrer Mutter

3 Feld: Buchstabe des Vornamens Ihres/ihrer besten Freundes (Freundin)

4 + 5 Feld: Ihre Schuhgröße

Fragebogen zum Vorgesetztenverhalten und zur Arbeitssituation

Liebe Mitarbeiterin,
lieber Mitarbeiter!

Wir möchten Sie herzlich bitten, uns bei einer Untersuchung zu helfen. Sie umfaßt drei Teile

Teil I: Ideales Vorgesetztenverhalten (Frage 1–40)

Hier geht es um die Frage „Wie wünschen sich Mitarbeiter ihre Vorgesetzten?“

Bitte beantworten Sie diese Fragen unter dem Gesichtspunkt

„So sollte sich mein Vorgesetzter verhalten, damit ich mit ihm vollkommen zufrieden wäre.“

Teil II: Tatsächliches Vorgesetztenverhalten (Frage 41–80)

Hier geht es um die Frage „Wie verhalten sich Vorgesetzte ihren Mitarbeitern *tatsächlich* gegenüber?“

Wir bitten Sie deshalb, diese Fragen so zu beantworten, wie Sie es in Ihrer Zusammenarbeit mit Ihrem Vorgesetzten erlebt haben. Ihre persönliche Meinung – unabhängig davon, was Ihre Kollegen denken – ist für uns wertvoll. Es gibt kein „richtig“ oder „falsch“. Nur das, was Sie persönlich erlebt und erfahren haben, ist von Bedeutung.

Teil III: Tatsächliche Arbeitssituation (Frage 81–91)

Abschließend geht es noch um einige Fragen zu Ihrer tatsächlichen Arbeitssituation. Diese Fragen sollten Sie so beantworten, wie Sie Ihre Arbeit und das Arbeitsumfeld tatsächlich empfinden.

Bitte beachten Sie beim Ausfüllen noch folgendes:

- Bitte antworten Sie am besten spontan!
- Bitte fühlen Sie sich frei, kritisch zu sein, und antworten Sie ganz ehrlich!
- Sie selbst bleiben bei der Befragung völlig anonym.
- Es ist wichtig, daß Sie alle Fragen beantworten.
- Verlassen Sie sich bei den Fragen, die Sie nur schwer beantworten können, ganz auf Ihr Gefühl!

Anweisung zum Ausfüllen des Fragebogens

Im folgenden finden Sie verschiedene Verhaltensbeschreibungen von Vorgesetzten. Hinter jeder Beschreibung sind jeweils fünf Abstufungen der Stärke oder Häufigkeit dieses Verhaltens angegeben.

Versuchen Sie jetzt bitte Ihren Vorgesetzten so zu beschreiben, wie Sie ihn wünschen und – ab Frage 41 – wie Sie ihn persönlich erlebt haben.

durchkreuzen Sie jeweils die Zahl der ausgewählten Antwortstufe am rechten Rand, die nach Ihrer Meinung am ehesten dem gewünschten bzw. tatsächlichen Verhalten entspricht.

Ein Beispiel zur Erläuterung:

1. Er kritisiert seine unterstellten Mitarbeiter auch in Gegenwart anderer

1. oft 2. relativ häufig

3. hin und wieder

4. selten

5. fast nie

1 ☒ 3 4 5

Sie durchkreuzen die Antwortstufe 2 (wie hier am rechten Rand), wenn Sie meinen, daß Ihr Vorgesetzter *relativ häufig* seine unterstellten Mitarbeiter in Gegenwart anderer kritisieren sollte bzw. kritisiert.

Bitte lassen Sie keine Beschreibung aus!

Anhang IV: Eigener Fragebogen

Ideales Vorgesetztenverhalten; so sollte sich mein Vorgesetzter verhalten:

1. Er kritisiert seine unterstellten Mitarbeiter auch in Gegenwart anderer.
1. oft 2. relativ häufig 3. hin und wieder 4. selten 5. fast nie 1 2 3 4 5
2. Er zeigt Anerkennung, wenn einer von uns gute Arbeit leistet
1. fast nie 2. selten 3. manchmal 4. häufig 5. fast immer 1 2 3 4 5
3. Er bemüht sich, langsam arbeitende unterstellte Mitarbeiter zu größeren Leistungen zu ermuntern.
1. sehr selten 2. selten 3. hin und wieder 4. relativ häufig 5. oft 1 2 3 4 5
4. Er weist Änderungsvorschläge zurück
1. fast immer 2. häufig 3. manchmal 4. selten 5. fast nie 1 2 3 4 5
5. Er sorgt dafür, daß wir interessante Aufgaben bearbeiten
1. überhaupt nicht 2. kaum 3. etwas 4. relativ stark 5. sehr stark 1 2 3 4 5
6. Er weist seinen unterstellten Mitarbeitern spezifische Aufgaben zu.
1. fast nie 2. selten 3. manchmal 4. häufig 5. fast immer 1 2 3 4 5
7. Er ändert Arbeitsgebiete und Aufgaben seiner unterstellten Mitarbeiter, ohne es mit ihnen vorher besprochen zu haben
1. oft 2. relativ häufig 3. hin und wieder 4. selten 5. sehr selten 1 2 3 4 5
8. Hat man persönliche Probleme, so hilft er einem.
1. sehr selten 2. selten 3. hin und wieder 4. relativ häufig 5. oft 1 2 3 4 5
9. Er steht für seine unterstellten Mitarbeiter und ihre Handlungen ein.
1. fast nie 2. selten 3. manchmal 4. häufig 5. fast immer 1 2 3 4 5
10. Für Gehaltserhöhungen seiner unterstellten Mitarbeiter setzt er sich ein.
1. sehr selten 2. selten 3. hin und wieder 4. relativ häufig 5. oft 1 2 3 4 5
11. Er behandelt seine unterstellten Mitarbeiter als gleichberechtigte Partner.
1. fast nie 2. selten 3. manchmal 4. häufig 5. fast immer 1 2 3 4 5
12. Er überläßt seine unterstellten Mitarbeiter sich selbst, ohne sich nach dem Stand ihrer Arbeit zu erkundigen.
1. fast immer 2. häufig 3. manchmal 4. selten 5. fast nie 1 2 3 4 5
13. Er „schikaniert“ den unterstellten Mitarbeiter, der einen Fehler macht.
1. fast immer 2. häufig 3. manchmal 4. selten 5. fast nie 1 2 3 4 5
14. Er legt Wert darauf, daß Termine genau eingehalten werden
1. überhaupt nicht 2. wenig 3. etwas 4. relativ stark 5. sehr stark 1 2 3 4 5
15. Er setzt sich für das berufliche Vorwärtkommen seiner Mitarbeiter ein.
1. überhaupt nicht 2. kaum 3. etwas 4. relativ stark 5. sehr stark 1 2 3 4 5
16. Er entscheidet und handelt, ohne es vorher mit seinen unterstellten Mitarbeitern abzusprechen.
1. oft 2. relativ häufig 3. hin und wieder 4. selten 5. sehr selten 1 2 3 4 5

Ideales Vorgesetztenverhalten; so sollte sich mein Vorgesetzter verhalten:

- 17 In Gesprächen mit seinen unterstellten Mitarbeitern schafft er eine gelöste Stimmung, so daß sie sich frei und entspannt fühlen
1. fast nie 2. selten 3. manchmal 4. häufig 5. fast immer 1 2 3 4 5
- 18 Treffen seine unterstellten Mitarbeiter selbständig Entscheidungen, so fühlt er sich übergangen und ist verärgert
1. oft 2. relativ häufig 3. manchmal 4. selten 5. fast nie 1 2 3 4 5
- 19 Er gibt seinen unterstellten Mitarbeitern Aufgaben, ohne ihnen zu sagen, wie sie sie ausführen sollen
1. fast immer 2. häufig 3. manchmal 4. selten 5. fast nie 1 2 3 4 5
- 20 Er pflegt gute Beziehungen zu denjenigen, die in unserer Firma etwas zu sagen haben
1. überhaupt nicht 2. kaum 3. etwas 4. relativ stark 5. sehr stark 1 2 3 4 5
- 21 Er achtet auf Pünktlichkeit und Einhaltung von Pausenzeiten.
1. fast gar nicht 2. kaum 3. etwas 4. relativ stark 5. sehr stark 1 2 3 4 5
- 22 Er ist freundlich und man hat leicht Zugang zu ihm
1. fast nie 2. selten 3. manchmal 4. häufig 5. fast immer 1 2 3 4 5
- 23 Er reißt durch seine Aktivität seine unterstellten Mitarbeiter mit
1. überhaupt nicht 2. kaum 3. etwas 4. stark 5. sehr stark 1 2 3 4 5
- 24 Seine Anweisungen gibt er in Befehlsform.
1. oft 2. relativ häufig 3. manchmal 4. selten 5. sehr selten 1 2 3 4 5
- 25 Er bemüht sich um seinen eigenen beruflichen Aufstieg
1. überhaupt nicht 2. kaum 3. etwas 4. relativ stark 5. sehr stark 1 2 3 4 5
- 26 Bei aussichtsreichen Projekten setzt er sich auch für teure Maßnahmen und Anschaffungen ein.
1. überhaupt nicht 2. kaum 3. etwas 4. relativ stark 5. sehr stark 1 2 3 4 5
- 27 Er freut sich besonders über fleißige und ehrgeizige unterstellte Mitarbeiter
1. überhaupt nicht 2. kaum 3. etwas 4. stark 5. sehr stark 1 2 3 4 5
- 28 Persönlichen Ärger oder Ärger mit der Geschäftsleitung läßt er an seinen unterstellten Mitarbeitern aus
1. oft 2. relativ häufig 3. hin und wieder 4. selten 5. fast nie 1 2 3 4 5
- 29 Auch wenn er Fehler entdeckt, bleibt er freundlich.
1. fast nie 2. selten 3. manchmal 4. häufig 5. fast immer 1 2 3 4 5
30. Er wartet, bis seine unterstellten Mitarbeiter neue Ideen vorantreiben, bevor er es tut
1. fast immer 2. häufig 3. manchmal 4. selten 5. fast nie 1 2 3 4 5
- 31 Wenn er Erfolg hat, nutzt es auch uns Mitarbeitern
1. überhaupt nicht 2. kaum 3. etwas 4. relativ stark 5. sehr stark 1 2 3 4 5
- 32 Er versucht, seinen Mitarbeitern das Gefühl zu geben, daß er der „Chef“ ist und sie unter ihm stehen
1. sehr stark 2. stark 3. etwas 4. kaum 5. überhaupt nicht 1 2 3 4 5

Ideales Vorgesetztenverhalten; so sollte sich mein Vorgesetzter verhalten:

33. Er ist am persönlichen Wohlergehen seiner unterstellten Mitarbeiter interessiert.

1. überhaupt nicht 2. wenig 3. etwas 4. relativ stark 5. sehr stark 1 2 3 4 5

34. Er paßt die Arbeitsgebiete genau den Fähigkeiten und Leistungsmöglichkeiten seiner unterstellten Mitarbeiter an.

1. fast nie 2. selten 3. manchmal 4. häufig 5. fast immer 1 2 3 4 5

35. Der Umgangston mit seinen unterstellten Mitarbeitern verstößt gegen Takt und Höflichkeit.

1. oft 2. relativ häufig 3. manchmal 4. selten 5. niemals 1 2 3 4 5

36. Er regt seine Mitarbeiter zur Selbständigkeit an.

1. überhaupt nicht 2. kaum 3. etwas 4. stark 5. sehr stark 1 2 3 4 5

37. Er kümmert sich um gute Arbeitsbedingungen für seine Mitarbeiter (Büromöbel, Geräte, Werkzeuge, Beleuchtung, Platz usw.).

1. überhaupt nicht 2. kaum 3. etwas 4. relativ stark 5. sehr stark 1 2 3 4 5

38. In „Geschäftsflauten“ zeigt er eine optimistische Haltung und regt zu größerer Aktivität an.

1. überhaupt nicht 2. wenig 3. etwas 4. relativ stark 5. sehr stark 1 2 3 4 5

39. Nach Auseinandersetzungen mit seinen unterstellten Mitarbeitern ist er nachtragend.

1. oft 2. relativ häufig 3. manchmal 4. selten 5. fast nie 1 2 3 4 5

40. Er legt Wert darauf, daß wir unsere Ergebnisse mit möglichst geringen Kosten erreichen.

1. überhaupt nicht 2. wenig 3. etwas 4. relativ stark 5. sehr stark 1 2 3 4 5

Tatsächliches Vorgesetztenverhalten; so verhält er sich wirklich:

- | | | | | | | | | | | |
|--|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------|---|---|---|---|---|
| 41. Er kritisiert seine unterstellten Mitarbeiter auch in Gegenwart anderer. | 1. oft | 2. relativ häufig | 3. hin und wieder | 4. selten | 5. fast nie | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42. Er zeigt Anerkennung, wenn einer von uns gute Arbeit leistet | 1. fast nie | 2. selten | 3. manchmal | 4. häufig | 5. fast immer | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43. Er bemüht sich, langsam arbeitende unterstellte Mitarbeiter zu größeren Leistungen zu ermuntern. | 1. sehr selten | 2. selten | 3. hin und wieder | 4. relativ häufig | 5. oft | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44. Er weist Änderungsvorschläge zurück. | 1. fast immer | 2. häufig | 3. manchmal | 4. selten | 5. fast nie | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45. Er sorgt dafür, daß wir interessante Aufgaben bearbeiten. | 1. überhaupt nicht | 2. kaum | 3. etwas | 4. relativ stark | 5. sehr stark | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46. Er weist seinen unterstellten Mitarbeitern spezifische Aufgaben zu. | 1. fast nie | 2. selten | 3. manchmal | 4. häufig | 5. fast immer | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47. Er ändert Arbeitsgebiete und Aufgaben seiner unterstellten Mitarbeiter, ohne es mit ihnen vorher besprochen zu haben | 1. oft | 2. relativ häufig | 3. hin und wieder | 4. selten | 5. sehr selten | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48. Hat man persönliche Probleme, so hilft er einem. | 1. sehr selten | 2. selten | 3. hin und wieder | 4. relativ häufig | 5. oft | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49. Er steht für seine unterstellten Mitarbeiter und ihre Handlungen ein. | 1. fast nie | 2. selten | 3. manchmal | 4. häufig | 5. fast immer | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 50. Für Gehaltserhöhungen seiner unterstellten Mitarbeiter setzt er sich ein. | 1. sehr selten | 2. selten | 3. hin und wieder | 4. relativ häufig | 5. oft | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 51. Er behandelt seine unterstellten Mitarbeiter als gleichberechtigte Partner | 1. fast nie | 2. selten | 3. manchmal | 4. häufig | 5. fast immer | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 52. Er überläßt seine unterstellten Mitarbeiter sich selbst, ohne sich nach dem Stand ihrer Arbeit zu erkundigen. | 1. fast immer | 2. häufig | 3. manchmal | 4. selten | 5. fast nie | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 53. Er „schikaniert“ den unterstellten Mitarbeiter, der einen Fehler macht. | 1. fast immer | 2. häufig | 3. manchmal | 4. selten | 5. fast nie | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 54. Er legt Wert darauf, daß Termine genau eingehalten werden. | 1. überhaupt nicht | 2. wenig | 3. etwas | 4. relativ stark | 5. sehr stark | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 55. Er setzt sich für das berufliche Vorwärtkommen seiner Mitarbeiter ein. | 1. überhaupt nicht | 2. kaum | 3. etwas | 4. relativ stark | 5. sehr stark | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 56. Er entscheidet und handelt, ohne es vorher mit seinen unterstellten Mitarbeitern abzusprechen. | 1. oft | 2. relativ häufig | 3. hin und wieder | 4. selten | 5. sehr selten | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Tatsächliches Vorgesetztenverhalten; so verhält er sich wirklich:

57. In Gesprächen mit seinen unterstellten Mitarbeitern schafft er eine gelöste Stimmung, so daß sie sich frei und entspannt fühlen
 1. fast nie 2. selten 3. manchmal 4. häufig 5. fast immer 1 2 3 4 5
58. Treffen seine unterstellten Mitarbeiter selbständig Entscheidungen, so fühlt er sich übergangen und ist verärgert
 1. oft 2. relativ häufig 3. manchmal 4. selten 5. fast nie 1 2 3 4 5
59. Er gibt seinen unterstellten Mitarbeitern Aufgaben, ohne ihnen zu sagen, wie sie sie ausführen sollen.
 1. fast immer 2. häufig 3. manchmal 4. selten 5. fast nie 1 2 3 4 5
60. Er pflegt gute Beziehungen zu denjenigen, die in unserer Firma etwas zu sagen haben.
 1. überhaupt nicht 2. kaum 3. etwas 4. relativ stark 5. sehr stark 1 2 3 4 5
61. Er achtet auf Pünktlichkeit und Einhaltung von Pausenzeiten.
 1. fast gar nicht 2. kaum 3. etwas 4. relativ stark 5. sehr stark 1 2 3 4 5
62. Er ist freundlich und man hat leicht Zugang zu ihm
 1. fast nie 2. selten 3. manchmal 4. häufig 5. fast immer 1 2 3 4 5
63. Er reißt durch seine Aktivität seine unterstellten Mitarbeiter mit.
 1. überhaupt nicht 2. kaum 3. etwas 4. stark 5. sehr stark 1 2 3 4 5
64. Seine Anweisungen gibt er in Befehlsform
 1. oft 2. relativ häufig 3. manchmal 4. selten 5. sehr selten 1 2 3 4 5
65. Er bemüht sich um seinen eigenen beruflichen Aufstieg
 1. überhaupt nicht 2. kaum 3. etwas 4. relativ stark 5. sehr stark 1 2 3 4 5
66. Bei aussichtsreichen Projekten setzt er sich auch für teure Maßnahmen und Anschaffungen ein.
 1. überhaupt nicht 2. kaum 3. etwas 4. relativ stark 5. sehr stark 1 2 3 4 5
67. Er freut sich besonders über fleißige und ehrgeizige unterstellte Mitarbeiter.
 1. überhaupt nicht 2. kaum 3. etwas 4. stark 5. sehr stark 1 2 3 4 5
68. Persönlichen Ärger oder Ärger mit der Geschäftsleitung läßt er an seinen unterstellten Mitarbeitern aus
 1. oft 2. relativ häufig 3. hin und wieder 4. selten 5. fast nie 1 2 3 4 5
69. Auch wenn er Fehler entdeckt, bleibt er freundlich
 1. fast nie 2. selten 3. manchmal 4. häufig 5. fast immer 1 2 3 4 5
70. Er wartet, bis seine unterstellten Mitarbeiter neue Ideen vorantreiben, bevor er es tut.
 1. fast immer 2. häufig 3. manchmal 4. selten 5. fast nie 1 2 3 4 5
71. Wenn er Erfolg hat, nutzt es auch aus Mitarbeitern
 1. überhaupt nicht 2. kaum 3. etwas 4. relativ stark 5. sehr stark 1 2 3 4 5
72. Er versucht, seinen Mitarbeitern das Gefühl zu geben, daß er der „Chef“ ist und sie unter ihm stehen
 1. sehr stark 2. stark 3. etwas 4. kaum 5. überhaupt nicht 1 2 3 4 5

Tatsächliches Vorgesetztenverhalten; so verhält er sich wirklich:

- | | | | | | | | | | | |
|----|---|-------------------|-------------|------------------|---------------|---|---|---|---|---|
| 73 | Er ist am persönlichen Wohlergehen seiner unterstellten Mitarbeiter interessiert. | | | | | | | | | |
| | 1. überhaupt nicht | 2. wenig | 3. etwas | 4. relativ stark | 5. sehr stark | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 74 | Er paßt die Arbeitsgebiete genau den Fähigkeiten und Leistungsmöglichkeiten seiner unterstellten Mitarbeiter an | | | | | | | | | |
| | 1. fast nie | 2. selten | 3. manchmal | 4. häufig | 5. fast immer | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 75 | Der Umgangston mit seinen unterstellten Mitarbeitern verstößt gegen Takt und Höflichkeit. | | | | | | | | | |
| | 1. oft | 2. relativ häufig | 3. manchmal | 4. selten | 5. niemals | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 76 | Er regt seine Mitarbeiter zur Selbständigkeit an. | | | | | | | | | |
| | 1. überhaupt nicht | 2. kaum | 3. etwas | 4. stark | 5. sehr stark | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 77 | Er kümmert sich um gute Arbeitsbedingungen für seine Mitarbeiter (Büromöbel, Geräte, Werkzeuge, Beleuchtung, Platz usw.). | | | | | | | | | |
| | 1. überhaupt nicht | 2. kaum | 3. etwas | 4. relativ stark | 5. sehr stark | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 78 | In „Geschäftsflauten“ zeigt er eine optimistische Haltung und regt zu größerer Aktivität an. | | | | | | | | | |
| | 1. überhaupt nicht | 2. wenig | 3. etwas | 4. relativ stark | 5. sehr stark | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 79 | Nach Auseinandersetzungen mit seinen unterstellten Mitarbeitern ist er nachtragend. | | | | | | | | | |
| | 1. oft | 2. relativ häufig | 3. manchmal | 4. selten | 5. fast nie | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 80 | Er legt Wert darauf, daß wir unsere Ergebnisse mit möglichst geringen Kosten erreichen. | | | | | | | | | |
| | 1. überhaupt nicht | 2. wenig | 3. etwas | 4. relativ stark | 5. sehr stark | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Tatsächliche Arbeitssituation

Die folgenden Fragen beziehen sich auf Ihre tatsächliche Arbeitssituation. Sie haben jedoch eine etwas andere Form der Beantwortung.

Beispiel:

Jemand empfindet seinen unmittelbaren Vorgesetzten als vertrauenswürdig, gut informierend, aber nicht allzu beliebt. Deshalb streicht er (wie unten zu sehen) bei unbeliebt „eher ja“, bei vertraue ihm „ja“, und bei informiert schlecht „nein“ an

Beispiel:	Mein Vorgesetzter			
1. unbeliebt	☐ ja	☒ eher ja	☐ eher nein	☐ nein
2. vertraue ihm	☒ ja	☐ eher ja	☐ eher nein	☐ nein
3. informiert schlecht	☐ ja	☐ eher ja	☐ eher nein	☒ nein

Es ist klar, daß es bei jeder Arbeit gute und schlechte Seiten gibt. Sie sollen so antworten, wie Sie im großen und ganzen darüber denken. Überlegen Sie nicht lange – die erste Reaktion ist meist die beste – Lassen sie bitte keine Zeile aus! Sie sollten in jeder Zeile eine der vier Möglichkeiten anstreichen.

So, jetzt gehts weiter:

81. Meine Kollegen				
Gemeint sind die Kolleginnen und Kollegen, mit denen Sie unmittelbar zusammenarbeiten und arbeitsbezogenen Kontakt haben (es ist klar, daß Sie hier nur ein Durchschnittsurteil angeben könne).				
1. bin mit ihnen zufrieden	☐ ja	☐ eher ja	☐ eher nein	☐ nein
2. guter Zusammenhalt	☐ ja	☐ eher ja	☐ eher nein	☐ nein
3. angenehm	☐ ja	☐ eher ja	☐ eher nein	☐ nein

82. Mein Vorgesetzter				
Gemeint ist wieder Ihr unmittelbarer Vorgesetzter (der eine Stufe höher steht als Sie, der Ihnen Anweisungen geben und Sie kontrollieren kann)				
1. ungerecht	☐ ja	☐ eher ja	☐ eher nein	☐ nein
2. setzt sich für uns ein	☐ ja	☐ eher ja	☐ eher nein	☐ nein
3. vertraue ihm	☐ ja	☐ eher ja	☐ eher nein	☐ nein

83. Meine Tätigkeit				
Gemeint ist der Inhalt Ihrer Tätigkeit, die Art Ihrer Arbeitsaufgaben.				
1. gefällt mir	☐ ja	☐ eher ja	☐ eher nein	☐ nein
2. langweilig	☐ ja	☐ eher ja	☐ eher nein	☐ nein
3. enttäuschend	☐ ja	☐ eher ja	☐ eher nein	☐ nein
4. sehe Ergebnisse	☐ ja	☐ eher ja	☐ eher nein	☐ nein
5. kann meine Fähigkeiten einsetzen	☐ ja	☐ eher ja	☐ eher nein	☐ nein

Tatsächliche Arbeitssituation

84. Meine Firma

Gemeint ist die Firma MBB als Ganzes (also nicht nur Ihre Abteilung)

- | | | | | |
|-------------------------|-----------------------------|----------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|
| 1. umständlich | ☐ ja | ☐ eher ja | ☐ eher nein | ☐ nein |
| 2. fühle mich wohl hier | ☐ ja | ☐ eher ja | ☐ eher nein | ☐ nein |
| 3. schlechte Planung | ☐ ja | ☐ eher ja | ☐ eher nein | ☐ nein |

85. Meine Entwicklung

Gemeint ist Ihr persönliches Vorwärtkommen (Ihre jetzigen Möglichkeiten zum Aufstieg, zur Weiterbildung und zur Übernahme von verantwortungsvolleren Aufgaben)

- | | | | | |
|----------------------|-----------------------------|----------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|
| 1. gut | ☐ ja | ☐ eher ja | ☐ eher nein | ☐ nein |
| 2. leistungsgerecht | ☐ ja | ☐ eher ja | ☐ eher nein | ☐ nein |
| 3. gibt mir Auftrieb | ☐ ja | ☐ eher ja | ☐ eher nein | ☐ nein |

86. Meine Bezahlung

Gemeint ist die Höhe Ihrer Bezahlung, die Sie für Ihre Arbeit erhalten (einschließlich Zulagen, Prämien, Gratifikationen)

- | | | | | |
|----------------------|-----------------------------|----------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|
| 1. zufriedenstellend | ☐ ja | ☐ eher ja | ☐ eher nein | ☐ nein |
| 2. leistungsgerecht | ☐ ja | ☐ eher ja | ☐ eher nein | ☐ nein |
| 3. ungerecht | ☐ ja | ☐ eher ja | ☐ eher nein | ☐ nein |

Tatsächliche Arbeitssituation

Bitte beantworten Sie noch folgende Fragen zu Ihrer tatsächlichen Arbeitssituation.
Pro Frage bitte jeweils eine Antwort ankreuzen.

87. Das, was wir in unserer Abteilung leisten, ist beachtlich.

- ☐ richtig
- ☐ ziemlich richtig
- ☐ weder richtig noch falsch
- ☐ ziemlich falsch
- ☐ falsch

88. Für die Ergebnisse, die wir in unserer Abteilung erzielen, treiben wir einen sehr hohen Aufwand.

- ☐ richtig
- ☐ ziemlich richtig
- ☐ weder richtig noch falsch
- ☐ ziemlich falsch
- ☐ falsch

89. Unsere Firma sorgt dafür, daß mein Arbeitsplatz gesichert ist.

- ☐ richtig
- ☐ ziemlich richtig
- ☐ weder richtig noch falsch
- ☐ ziemlich falsch
- ☐ falsch

90. Dank meiner Ausbildung und meiner Kenntnisse werde ich immer einen Arbeitsplatz haben.

- ☐ richtig
- ☐ ziemlich richtig
- ☐ weder richtig noch falsch
- ☐ ziemlich falsch
- ☐ falsch

91. In meiner Fachrichtung ist die Konjunktur besonders schlecht.

- ☐ richtig
- ☐ ziemlich richtig
- ☐ weder richtig noch falsch
- ☐ ziemlich falsch
- ☐ falsch

Vielen Dank!

Über die Ergebnisse dieser Umfrage werden wir Sie in Kürze informieren.

	Mitteilung III	Datum
An	Von Personalabteilung	
z Kts an	Abt./Lfd Nr	
	Bearbeiter Leupold/	
	Telefon 5481	
Betreff	Bezug	
Befragung zum Führungsstil		
Wir möchten Sie herzlich zu einer Untersuchung zum Vorgesetzten-Verhalten einladen. Es handelt sich dabei um eine schriftliche Befragung, für die Sie lediglich einen Bleistift zum Ankreuzen benötigen. Die Befragung ist völlig anonym. Die Gesamtergebnisse wollen wir Ihnen jedoch in Form von Durchschnittswerten zeigen und gemeinsam mit Ihnen und Ihrem Vorgesetzten besprechen. Voruntersuchungen haben gezeigt, daß dadurch der Informationsfluß, die Aufgabenverteilung usw. verbessert werden können. Wir bitten Sie, am , um Uhr im Raum , (unter der Wache) zu kommen, wo wir Ihnen auch alle Einzelheiten erklären. Noch zwei Bitten: - Wirklich aussagefähige Ergebnisse setzen voraus, daß Sie vollzählig erscheinen. - Wenn Sie pünktlich erscheinen, ent- stehen für niemanden Wartezeiten.  - Leupold -		Verantwortlich Termin

	Mitteilung v	Datum
An	Von Personalabteilung Abt./Lfd Nr Bearbeiter Leupold/ Telefon 5481	
z Kts an		
Betreff	Befragung zum Führungsstil	Bezug
Sie hatten an unserer Befragung zum Führungsstil teilgenommen. Zur Besprechung der Ergebnisse laden wir Sie herzlich ein. Termin: Ort: Raum II unter der Wache <i>Leupold</i> (Leupold)		Verantwortlich Termin

		Mitteilung VII		Datum
An		Von		
z Kts an BR, Herrn		Abt./Lfd. Nr Bearbeiter Leupold/ Telefon 5481		
Betreff Umfrage zum Führungsstil/Zweitbefragung		Bezug		
Liebe Mitarbeiterin, lieber Mitarbeiter, Sie haben an unserer Umfrage zum Führungsstil im Rahmen der Erstbefragung (Schritt I) und der Ergebnisdiskussion (Schritt II) bereits tatkräftig mitgewirkt. Ihnen ist - so hoffe ich - über Ihren Vorgesetzten auch das Besprechungsprotokoll zugegangen, in dem ja auch Sie selbst angesprochen sind, Ihren Vorgesetzten in der Wahrnehmung seiner Führungsaufgaben zu unterstützen. Sie sehen: Führung ist eben ein Prozeß zu dem immer zwei Seiten gehören. Sehen Sie sich das Protokoll doch noch einmal in Ruhe an. Nun aber zu unserer Zweitbefragung: Wie versprochen, laden wir Sie hierzu wiederum herzlich ein am um Uhr Raum Sie benötigen wiederum lediglich ein Schreibgerät zum ankreuzen. Wie die Erstbefragung ist auch diese Befragung anonym. Sollten Sie bei unserer ersten Runde aus irgendwelchen Gründen gefehlt haben, macht das auch nichts, kommen Sie bitte trotzdem, denn wir benötigen aus statistischen Gründen eine möglichst große Zahl an Fragebögen. Sollten Sie zum vorgeschlagenen Termin in Urlaub sein, erholen Sie sich gut! Schicken Sie uns jedoch bitte die Einladung zurück mit dem Vermerk: Bin wieder da ab: damit wir Sie später wieder einladen können. Mit freundlichen Grüßen <i>Leupold</i> Leupold				Verantwortlich Termin

	Mitteilung XII	Datum
An		Von
z. Kts an BR - Herrn		Abt./Lfd. Nr. P Bearbeiter Leupold/ Telefon 5481
Betreff Forschungsstudie zum Führungsstil		Bezug
Liebe Mitarbeiterin, lieber Mitarbeiter, vereinbarungsgemäß laden wir Sie hiermit recht herzlich zur Präsentation der Ergebnisse aus der Zweitbefragung ein. Termin: Ort: Mit freundlichen Grüßen F. l. R Leupold		Verantwortlich Termin

Skala: Freundliche Zuwendung (Real)

Item-Nr.	Mittelwert	Standard- abweichung	Schwierigkeit	Part-Whole korrigierte Trennschärfe
41	3.62	1.14	.66	.70
51	3.55	1.22	.64	.74
53	4.36	0.92	.84	.72
57	3.65	1.18	.66	.74
58	3.48	1.02	.62	.60
62	3.96	1.01	.74	.75
64	3.95	1.10	.74	.72
68	4.07	1.04	.77	.73
69	3.77	1.04	.69	.78
72	3.52	1.15	.63	.75
75	4.01	1.04	.75	.76
79	4.04	1.08	.76	.71
Mittelwert	3.83	1.08	.71	.73
Konsistenzkoeffizient (Cronbachs alpha) : .94				
T-Wert (Schiefe) : .88				
T-Wert (Exzess) : .56				
Abweichung von der Normalverteilung : n.s. (.07)				
N : 288				

Tabelle 6.1: Ergebnisse der Itemanalysen und des Kolmogorov-Smirnov-Tests auf Normalverteilung für die Skala:
Freundliche Zuwendung (Real)

Anhang VI: Ergebnisse der Itemanalysen und des Kolmogorov-Smirnov-Tests

Skala: Mitreisende, zur Arbeit stimulierende Aktivität (Real)

Item-Nr.	Mittelwert	Standard- abweichung	Schwierigkeit	Part-Whole korrigierte Trennschärfe
43	2.76	1.02	.44	.51
46	3.36	1.00	.59	.58
63	3.09	1.04	.52	.71
74	3.21	1.03	.55	.59
76	3.49	1.01	.62	.59
78	3.30	0.92	.58	.68

Mittelwert	3.20	1.00	.55	.61
Konsistenzkoeffizient (Cronbachs alpha) :	.84			
T-Wert (Schiefe)	:-.21			
T-Wert (Exzess)	:-.10			
Abweichung von der Normalverteilung	: n.s. (.58)			
N	: 276			

Tabelle 6.2: Ergebnisse der Itemanalysen und des Kolmogorov-Smirnov-Tests auf Normalverteilung für die Skala:
Mitreisende, zur Arbeit stimulierende Aktivität (Real)

Skala: Mitbestimmung (Real)

Item-Nr.	Mittelwert	Standard- abweichung	Schwierigkeit	Part-Whole korrigierte Trennschärfe
44	3.44	0.97		.47
47	3.62	1.15	.61	.63
56	2.96	1.15	.49	.60
Mittelwert	3.34	1.09	.59	.57
Konsistenzkoeffizient (Cronbachs alpha) : .74				
T-Wert (Schiefe) : -.28				
T-Wert (Exzess) : -.31				
Abweichung von der Normalverteilung : n.s. (.08)				
N : 287				

Tabelle 6.3: Ergebnisse der Itemanalysen und des Kolmogorov-Smirnov-Tests auf Normalverteilung für die Skala:
Mitbestimmung (Real)

Skala: Kontrolle (Real)

Item-Nr.	Mittelwert	Standard- abweichung	Schwierigkeit	Part-Whole korrigierte Trennschärfe
52	3.15	1.22	.54	.67
54	3.67	0.96	.67	.57
59	3.23	1.13	.56	.46
61	2.79	1.07	.45	.52

Mittelwert	3.21	1.10	.56	.56
Konsistenzkoeffizient (Cronbachs alpha) :	.75			
T-Wert (Schiefe)	: -.09			
T-Wert (Exzess)	: -.32			
Abweichung von der Normalverteilung	: n.s. (.05)			
N	: 291			

Tabelle 6.4: Ergebnisse der Itemanalysen und des Kolmogorov-Smirnov-Tests auf Normalverteilung für die Skala: Kontrolle (Real)

Skala: Freundliche Zuwendung und Stimulierende Aktivität (Real)

Item-Nr.	Mittelwert	Standard- abweichung	Schwierigkeit	Part-Whole korrigierte Trennschärfe
42	2.89	1.08	.47	.60
48	3.39	1.15	.60	.64
49	3.71	1.18	.68	.65
73	3.16	1.01	.54	.76
Mittelwerte	3.29	1.11	.57	.66
Konsistenzkoeffizient (Cronbachs alpha) : .83				
T-Wert (Schiefe)				
: -0.37				
T-Wert (Exzess)				
: -0.38				
Abweichung von der Normalverteilung				
: n.s. (.28)				
N				
: 286				

Tabelle 6.5: Ergebnisse der Itemanalysen und des Kolmogorov-Smirnov-Tests auf Normalverteilung für die Skala:
Freundliche Zuwendung und Stimulierende Aktivität (Real)

Skala: Dynamik (Real)

Item-Nr.	Mittelwert	Standard- abweichung	Schwierigkeit	Part-whole korrigierte Trennschärfe
45	3.17	0.99	.54	.57
50	2.88	1.16	.47	.61
55	2.85	1.01	.46	.69
71	3.08	1.07	.52	.71
77	3.19	0.98	.55	.55
Mittelwerte	3.03	1.04	.51	.63
Konsistenzkoeffizient (Cronbachs alpha) : 0.83				
T-Wert (Schiefe) : -0.71				
T-Wert (Exzess) : 0.04				
Abweichung von der Normalverteilung : n.s. (.66)				
N : 270				

Tabelle 6.6: Ergebnisse der Itemanalysen und des Kolmogorov-Smirnov-Tests auf Normalverteilung für die Skala: Dynamik (Real)

Skala: Unternehmerisches Handeln (Real)

Item-Nr.	Mittelwert	Standard- abweichung	Schwierigkeit	Part-whole korrigierte Trennschärfe
66	3.40	1.02	.60	.17
80	3.53	0.91	.63	.28
101	4.00	0.82	.75	.28
102	2.73	1.07	.43	.16

Mittelwerte	3.42	0.96	.60	.22
Konsistenzkoeffizient (Cronbachs alpha)	: 0.39			
T-Wert (Schiefe)	: -.06			
T-Wert (Exzess)	: .50			
Abweichung von der Normalverteilung	: n.s. (.09)			
N	: 276			

Tabelle 6.7: Ergebnisse der Itemanalysen und des Kolmogorov-Smirnov-Tests auf Normalverteilung für die Skala:
Unternehmerisches Handeln (Real)

Skala: Meine Kollegen

Item-Nr.	Mittelwert	Standard- abweichung	Schwierigkeit	Part-Whole korrigierte Trennschärfe
81	3.42	0.66		
82	3.25	0.75	.81	.69
83	3.36	0.63	.79	.70
				.74

Mittelwerte	3.34	0.68	.78	.71
Konsistenzkoeffizient (Cronbachs alpha) :	.84			
T-Wert (Schiefe)				
	:	-.66		
T-Wert (Exzess)				
	:	.09		
Abweichung von der Normalverteilung		:	.001	
N		:	290	

Tabelle 6.8: Ergebnisse der Itemanalysen und des Kolmogorov-Smirnov-Tests auf Normalverteilung für die Skala:
Meine Kollegen

Skala: Mein Vorgesetzter

Item-Nr.	Mittelwert	Standard- abweichung	Schwierigkeit	Part-Whole korrigierte Trennschärfe
84	3.34	0.75	0.78	.62
85	2.96	0.80	0.65	.65
86	3.17	0.89	0.72	.75

Mittelwerte	3.16	0.81	0.72	.67
Konsistenzkoeffizient (Cronbachs alpha) :	.81			
T-Wert (Schiefe)	:	-.63		
T-Wert (Exzess)	:	-.23		
Abweichung von der Normalverteilung	:	.001		
N	:	291		

Tabelle 6.9: Ergebnisse der Itemanalysen und des Kolmogorov-Smirnov-Tests auf Normalverteilung für die Skala:
Mein Vorgesetzter

Skala: Meine Tätigkeit

Item-Nr.	Mittelwert	Standard- abweichung	Schwierigkeit	Part-whole korrigierte Trennschärfe
87	3.32	0.76	0.77	.73
88	3.34	0.78	0.78	.67
89	3.28	0.84	0.76	.68
90	3.10	0.77	0.70	.57
91	3.00	0.89	0.67	.70

Mittelwerte	3.21	0.81	0.74	.67
-------------	------	------	------	-----

Konsistenzkoeffizient (Cronbachs alpha) : .85

T-Wert (Schiefe) : -.76

T-Wert (Exzess) : -.19

Abweichung von der Normalverteilung : .004

N : 285

Tabelle 6.10: Ergebnisse der Itemanalysen und des Kolmogorov-Smirnov-Tests auf Normalverteilung für die Skala:
Meine Tätigkeit

Skala: Meine Firma

Item-Nr.	Mittelwert	Standard- abweichung	Schwierigkeit	Part-Whole korrigierte Trennschärfe
92	2.19	0.85	.40	.48
93	3.30	0.66	.77	.36
94	2.16	0.79	.39	.54
Mittelwerte	2.55	0.77	.52	.46
Konsistenzkoeffizient (Cronbachs alpha) : .65				
T-Wert (Schiefe) : .11				
T-Wert (Exzess) : -.52				
Abweichung von der Normalverteilung : n.s. (.07)				
N : 283				

Tabelle 6.11: Ergebnisse der Itemanalysen und des Kolmogorov-Smirnov-Tests auf Normalverteilung für die Skala:
Meine Firma

Skala: Meine Entwicklung

Item-Nr.	Mittelwert	Standard- abweichung	Schwierigkeit	Part-Whole korrigierte Trennschärfe
95	2.40	0.90	.47	.76
96	2.53	0.89	.51	.78
97	2.53	0.88	.51	.79
Mittelwerte	2.49	0.89	.50	.78
Konsistenzkoeffizient (Cronbachs alpha) : .89				
T-Wert (Schiefe) : .08				
T-Wert (Exzess) : -.57				
Abweichung von der Normalverteilung : .02				
N : 285				

Tabelle 6.12: Ergebnisse der Itemanalysen und des Kolmogorov-Smirnov-Tests auf Normalverteilung für die Skala:
Meine Entwicklung

Skala: Meine Bezahlung

Item-Nr.	Mittelwert	Standard- abweichung	Schwierigkeit	Part-whole korrigierte Trennschärfe
98	2.67	0.87		
99	2.49	0.91	.56	.80
100	2.90	0.94	.63	.80
				.70

Mittelwerte	2.69	0.91	.56	.77
Konsistenzkoeffizient (Cronbachs alpha) :	.88			
T-Wert (Schiefe)	: -.17			
T-Wert (Exzess)	: -.68			
Abweichung von der Normalverteilung	: n.s. (.13)			
N	: 285			

Tabelle 6.13: Ergebnisse der Itemanalysen und des Kolmogorov-Smirnov-Tests auf Normalverteilung für die Skala:
Meine Bezahlung

Skala: Meine Arbeitsplatzsicherheit

Item-Nr.	Mittelwert	Standard- abweichung	Schwierigkeit	Part-Whole korrigierte Tremschärfe
----------	------------	-------------------------	---------------	--

103	3.52	1.02	.63	.24
104	3.83	1.00	.71	.33
105	3.39	1.13	.60	.15

Mittelwerte	3.58	1.05	.65	.24
-------------	------	------	-----	-----

Konsistenzkoeffizient (Cronbachs alpha) : .40

T-Wert (Schiefe) : -.13

T-Wert (Exzess) : -.32

Abweichung von der Normalverteilung : n.s. (.06)

N : 284

Tabelle 6.14: Ergebnisse der Itemanalysen und des Kolmogorov-Smirnov-Tests auf Normalverteilung für die Skala:
Meine Arbeitsplatzsicherheit

	Abweichung			
	Ideal - Real		Real	
	MW	STD	MW	STD
Sie sind sich ziemlich einig in folgenden Ergebnissen:				
Er ist freundlich und man hat leicht Zugang zu ihm	0,9	0,8	3,5	0,7
Legt Wert darauf, daß wir unsere Ergebnisse mit geringen Kosten erbringen	0,5	0,9	3,6	0,8
Am persönlichen Wohlergehen der Mitarbeiter interessiert	1,6	0,9	2,4	0,9
Führt sich als "Chef" auf	0,9	0,9	3,0	0,8

Anhang VII: Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung

	Abweichung			
	ideal	-	Real	
	MW	STD	MW	STD
Sie sind sich nicht einig in folgenden Ergebnissen:				
Pflegt gute Beziehungen zu denjenigen, die hier etwas zu sagen haben	0,2	1,7	3,9	1,0
Im Gespräch schafft er eine gelöste Stimmung, so daß sich MA frei und entspannt fühlen	1,3	1,6	3,0	1,3
Überläßt MA sich selbst, ohne sich nach dem Stand der Arbeit zu erkundigen	0,8	1,6	2,7	1,2
Er steht für seine MA ein	1,6	1,5	3,0	1,3

	Abweichung			
	Ideal - Real		Real	
	MW	STD	MW	STD
Zu verbessern ist:				
Er ändert Arbeitsgebiete der MA, ohne es vorher mit ihnen besprochen zu haben	2,2	1,2	2,6	1,1
Er zeigt Anerkennung für gute Arbeit	1,9	1,1	2,1	1,0
Er setzt sich für Gehaltserhöhungen ein	1,8	1,1	2,4	1,2
Handelt und entscheidet, ohne es vorher mit seinen MA abzusprechen	1,7	1,5	2,3	1,2

	Abweichung			
	Ideal - Real		Real	
	MW	STD	MW	STD
Zu verbessern ist:				
Sorgt für interessante Aufgaben	1,7	1,0	2,8	0,9
Er reißt durch seine Aktivität mit	1,7	1,2	2,5	1,1
Er paßt die Arbeit den Fähigkeiten der MA an	1,7	1,2	2,4	1,0
Wenn er Erfolg hat, nützt es auch uns Mitarbeitern	1,6	1,3	2,4	1,0

	Abweichung			
	Ideal - Real		Real	
	MW	STD	MW	STD
Zu verbessern ist:				
Er steht für seine unterstellten MA ein	1,6	1,5	3,0	1,3
Am persönlichen Wohlergehen seiner MA interessiert	1,6	0,9	2,5	0,9
Setzt sich ein für berufliches Vorwärtkommen seiner MA	1,5	1,3	2,4	0,8
Bemüht sich um eigenen beruflichen Aufstieg	0,6	1,1	4,1	1,0

- Ergebnisbesprechung
Führungsstilanalyse

was ist zu tun?

- | | |
|---|--|
| 1. Informationsfluß
dies betrifft vor
allem: <ul style="list-style-type: none">- Zusammenhänge- Prioritäten- Terminänderungen- die große Politik | <ul style="list-style-type: none">- der HA sollte sicherstellen, daß der Informationsfluß <u>regelmäßig</u> gewährleistet ist; vor allem über seine Abteilungsleiter- Erfrischend ist sicher auch eine etwa vierteljährliche HA-Besprechung <u>ohne</u> den Personalreferenten- HA-Besprechungsprotokolle weitergeben |
| 1.1 Nicht alle Information ist für jeden da | <ul style="list-style-type: none">- Sollten die Mitarbeiter verstehen; jedoch sollte klar gemacht sein, warum?, wer?, etc. |
| 1.2 Nicht alle Information interessiert jeden | <ul style="list-style-type: none">- "Was interessieren mich die Alltagsprobleme des Kollegen in der anderen Abteilung"? Ein Standpunkt, den man teilweise auch akzeptieren kann. |
| 1.3 Kommunikation auf den "unteren" Ebenen | <ul style="list-style-type: none">- Die Abteilungsleiter sollten dieses Problem untereinander lösen.
Sehr gute Vorschläge hierzu kamen von 432. |
| 2. Projektorganisation ↔ Abteilungsorganisation <ul style="list-style-type: none">- zu viele Programmleiter- zu wenig Facharbeit (allgemein bemäkeltes Problem bei) | <ul style="list-style-type: none">- HA ist selbst oft davon betroffen: trotzdem sollte er auf mehr Transparenz hinwirken- Nach oben sollte er Einfluß nehmen, daß die Programmorganisation und Fachorganisation so identisch wie möglich, so unterschiedlich wie eben nötig sind- Weitergabe dieses Bedürfnisses über 4 an . |

- | | |
|--|---|
| 3. Termindruck | <ul style="list-style-type: none">- HA darf nicht selbst Gefangener des Termindrucks werden- Gerade wegen des Termindrucks müßte er ansprechbar sein |
| 4. Zukunftsaussichten | <ul style="list-style-type: none">- MA sollten Verständnis und Vertrauen aufbringen, daß bei 4 die Leitung fast ausschließlich an diesem Problem arbeitet. Nicht jede Idee wird sich allerdings realisieren lassen |
| 5. Raumplanung | <ul style="list-style-type: none">- Mitarbeiter mit einbeziehen- Problem nicht herunterspielen |
| 6. Sekretärinnen | <ul style="list-style-type: none">- derzeitig nicht zu ändern; eine andere Konzeption als die des Zentralsekretariates würde einen zusätzlichen Bedarf an Sekretärinnen erfordern, der mit Sicherheit nicht genehmigt würde |
| 7. Anerkennung | <ul style="list-style-type: none">- Hier herrscht ein großes Defizit an ehrlicher, echter Anerkennung. Der HA sollte die Leistungen der einzelnen Mitarbeiter besser <u>kennen</u> und <u>würdigen</u> |
| 8. Einstehen für seine Mitarbeiter | <ul style="list-style-type: none">- Der HA sollte Interessen, Sorgen, Ziele seiner Mitarbeiter nach außen <u>glaubwürdig</u> vertreten |
| 9. Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter | <ul style="list-style-type: none">- dürfen auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten nicht totgeschwiegen werden |

was ist zu tun?

- | | |
|---|---|
| 10. Persönlicher Erfolg,
Karriere etc. | - Erfolge des HA-Leiters beruhen
in der Regel auf Erfolge der
Mitarbeiter. Deshalb ist es wich-
tig, daß persönliche Erfolge als
gemeinsame Erfolge gefeiert wer-
den. |
| 11. Persönliches Wohlergehen
der Mitarbeiter | - ist mehr zu berücksichtigen |
| 12. Entscheidungsverhalten | - mehr Transparenz s.u. Punkt 1
"Informationsfluß" |

Mit freundlichen Grüßen


- Leopold -

25.2.1982

P.S. Ihre Wünsche zu den hygienischen Verhältnissen wurden
von weitergeleitet an die zuständigen Stellen.

```

DO REPETIT DIF = DIF1 TO DIF40
IF (DIF NE -9) CONTENT = CONTENT + DIF
END REPEAT
B1 (MENNER G7 D3) CONTENT = CONTENT/MENNER
B4 (MENNER EQ D3) CONTENT = -9
MISSING VALUES CONTENT(-9)
SELECT IF (ABT EQ 4300 OR 4310 OR 4340)
PRINT FORMATS PK(A)/CONTENT(3)
LIST CASES CASFS = 90/VARIABLES = SEQNUM PK CONTENT ABT
COMPILE COMPRESSIVE V1 TO V105, DIF1 TO DIF40, FAKTORP1 TO FAKTOR21, CONTENT
STATISTICS 1,3,14
READ INPUT DATA

```

00042200 CM HEEDED FOR CONDSCRIPTIVE

AUSWERTUNG DER MA-WERTE FE43 (1)

82/01/30. 13.57.35. PAGE 8

FILE NONAME (CREATION DATE = 82/01/30.)

CASE=NO	SEQNUM	ABT	PK	CONTENT
1	39.	4360.	A18K39Z	.350
2	40.	4360.	A07A42Z	1.125
3	41.	4360.	A03H42Z	1.275
4	42.	4360.	A27T43Z	1.325
5	43.	4360.	A05K40Z	1.375
6	44.	4360.	A13F43Z	1.050
7	45.	4360.	A31I41Z	1.125
8	46.	4360.	A14F41Z	.625
9	47.	4300.	A24E43Z	.950
10	48.	4500.	A18H43Z	1.210
11	49.	4700.	A44U42Z	1.450
12	50.	4500.	A11R37Z	-.135
13	51.	4510.	A10H45Z	2.450
14	52.	4310.	A27D42Z	1.800
15	53.	4510.	A24C43Z	1.850
16	54.	4510.	A10H42Z	-.225
17	55.	4510.	A15H45Z	-.575
18	56.	4510.	A20B42Z	-.175
19	57.	4510.	A05P43Z	1.513
20	58.	4510.	A28K42Z	-.029
21	59.	4510.	A19E42Z	1.750
22	60.	4510.	A25P45Z	1.025

END OF FILE ON FILE NADATEN
AFTER READING 73 CASES FROM SURFILE NONAME

AUSWERTUNG DER MA-WERTE FE43 (1)

82/01/30. 13.57.35. PAGE 9

FILE NONAME (CREATION DATE = 82/01/30.)

VARIABLE V1 IF KRITISIERT IN GEGENWART ANDERER

MEAN	STD DEV	Q1	Q3	C.I.
4.455	.671	4.25	4.65	4.157
TO 4.752				

Anhang VIII: Statistische Auswertung einer Mitarbeiterbefragung

VARIABLE V1 IF KRITISIERT IN GEGENWART ANDERER
 MEAN TO 4.453 4.752 STD DEV .671 .95 C.I. 4.197

VALID CASES 27 MISSING CASES 0

VARIABLE V2 IY ZEIGT ANERKENNUNG WENN EINER VOM UNS
 MEAN TO 4.000 4.284 STD DEV .632 .95 C.I. 3.712

VALID CASES 21 MISSING CASES 1

VARIABLE V3 IA REQUENT SICH UM LANGSAM ARBEITENDE
 MEAN TO 3.273 3.613 STD DEV .767 .95 C.I. 2.933

VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V4 IN WEIST AENDERUNGSVORSCHLAEGE ZURUECK
 MEAN TO 3.682 3.999 STD DEV .716 .95 C.I. 3.364

VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V5 IS SORGT FUER INTERESSANTE AUFGABEN
 MEAN TO 4.545 4.771 STD DEV .510 .95 C.I. 4.319

VALID CASES 22 MISSING CASES 0

AUSWERTUNG DER MA-WERTE FE43 (1) 82/01/30. 13.57.35. PAGE 10
 FILE NONAME (CREATION DATE = 82/01/30.)

VARIABLE V6 IA WEIST MA SPEZIFISCHE AUFGABEN ZU
 MEAN TO 3.476 3.874 STD DEV .873 .95 C.I. 3.079

VALID CASES 21 MISSING CASES 1

VARIABLE V7 IM AENDERT ARBEITSGEBIETE O. ANZUKUENDI
 MEAN TO 4.773 4.963 STD DEV .429 .95 C.I. 4.583

VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V8 IY MILDT BEI PERSOENLICHEN PROBLEMEN
 MEAN TO 3.455 3.881 STD DEV .963 .95 C.I. 3.028

VALID CASES 22 MISSING CASES 0

```

-----
VARIABLE V9          ZY STEHT FUER SEINE MA EIN
MFAN      TO      4.591      STD DEV      .796      .95 C.I.      4.238
              4.944
VALID CASES      22      MISSING CASES      0
-----

```

```

-----
VARIABLE V10         IS SETZT SICH FUER GEHALTSERHOEHUNG EIN
MFAN      TO      4.227      STD DEV      .685      .95 C.I.      3.923
              6.531
VALID CASES      22      MISSING CASES      0
-----

```

```

-----
AUSWERTUNG DER MA-WERTE FE43 (1)                                82/01/30.    13.57.35.    PAGE    11
FILE  NOHNAME  (CREATION DATE = 82/01/30.)
-----

```

```

-----
VARIABLE V11         IF REHANDELT MA WIE GLEICHBERECHTIGTE
MFAN      TO      4.318      STD DEV      .839      .95 C.I.      3.946
              4.690
VALID CASES      22      MISSING CASES      0
-----

```

```

-----
VARIABLE V12         IK UERERLAESST MA SICH SELBST, OHNE...
MFAN      TO      3.500      STD DEV      .946      .95 C.I.      3.057
              3.943
VALID CASES      20      MISSING CASES      2
-----

```

```

-----
VARIABLE V13         IF SCHIKANIERT MA DER 1 FEHLER MACHT
MFAN      TO      4.864      STD DEV      .468      .95 C.I.      4.656
              5.071
VALID CASES      22      MISSING CASES      0
-----

```

```

-----
VARIABLE V14         IK ER LEGT WERT AUF TERMINE
MFAN      TO      4.091      STD DEV      .750      .95 C.I.      3.758
              4.424
VALID CASES      22      MISSING CASES      0
-----

```

```

-----
VARIABLE V15         IS SETZT SICH EIN FUER BER. VORWAERTSKO
MFAN      TO      3.955      STD DEV      .950      .95 C.I.      3.533
              4.374
VALID CASES      22      MISSING CASES      0
-----

```

MEAN 3,955 STD DEV ,950 ,95 C.I. 3,533
 TO 4,376
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

AUSWERTUNG DER MA-WERTE FE43 (1)

82/01/30. 13.57.35. PAGE 12

FILE NONAME (CREATION DATE = 82/01/30.)

VARIABLE V16 IM HANDELT OHNE VORMER ABZUSPRECHEN
 MEAN 4,045 STD DEV ,950 ,95 C.I. 3,624
 TO 4,467
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V17 IF IM GESPRACHE GELÖSTE STIMMUNG
 MEAN 4,364 STD DEV ,727 ,95 C.I. 4,041
 TO 4,686
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V18 IF VERAERGERT WENN MA SELBST ENTSCHEIDE
 MEAN 3,818 STD DEV ,853 ,95 C.I. 3,440
 TO 4,196
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V19 IK GIBT MA AUFGABEN O. AUSFUEHREMPFELG
 MEAN 3,273 STD DEV ,883 ,95 C.I. 2,881
 TO 3,664
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V20 IS PFLEGT GUTE BEZIEHUNGEN ZU DENJENIGE
 MEAN 3,727 STD DEV ,985 ,95 C.I. 3,291
 TO 4,164
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

AUSWERTUNG DER MA-WERTE FE43 (1)

82/01/30. 13.57.39. PAGE 13

FILE NONAME (CREATION DATE = 82/01/30.)

VARIABLE V21 IK ACHTET AUF PUEKTLICHKEIT
 MEAN 2,727 STD DEV ,703 ,95 C.I. 2,416
 TO 3,039
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V21 IA ACHTET AUF PUE'KLICHKEIT
 MEAN 2.727 STD DEV .703 .95 C.I. 2.410
 TO 3.039
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V22 IF FREUNDLICH MAN HAT LEICHT ZUGANG ZU
 MEAN 4.304 STD DEV .581 .95 C.I. 4.106
 TO 4.621
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V23 IA ER REISST DURCH SEINE AKTIVITAEIT MIT
 MEAN 4.182 STD DEV .853 .95 C.I. 3.804
 TO 4.560
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V24 IF ANWEISUNGEN GIBT ER IN BEFEHLSFORM
 MEAN 4.364 STD DEV .658 .95 C.I. 4.072
 TO 4.655
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V25 IS REMUEHT SICH UM EIGENEN AUFSTIEG
 MEAN 3.545 STD DEV .510 .95 C.I. 3.319
 TO 3.771
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

AUSWERTUNG DER MA-WERTE FE43 (1) 82/01/30. 13.57.35. PAGE 14
 FILE NONAME (CREATION DATE = 82/01/30.)

VARIABLE V26 TO BEI AUSSICHTSREICHEN PROJEKTEN TEURE
 MEAN 3.818 STD DEV .733 .95 C.I. 3.493
 TO 4.143
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V27 IA FREUT SICH BESONDERS UEBER FLEISSIGE
 MEAN 3.955 STD DEV .655 .95 C.I. 3.665
 TO 4.244
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V28 IF PEP'S. AERGER LIESST ER AN MA AUS
 MEAN 4.773 STD DEV .429 .95 C.I. 4.583
 TO 4.965
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V28 IS PERS. ALTMER LÄSST EN AN HIN AJJ
 MEAN 4.273 STD DEV .429 .95 C.I. 4.583
 TO 4.963
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V29 IF AUCH WENN ER FEHLER ENTDECKT FREUNDL
 MEAN 4.136 STD DEV .640 .95 C.I. 3.853
 TO 4.421
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V30 IK ER WARTET BIS MA IDEEN VORANTREIBEN
 MEAN 3.619 STD DEV .805 .95 C.I. 3.253
 TO 3.985
 VALID CASES 21 MISSING CASES 1

AUSWERTUNG DER MA-WERTE FE43 (1) 82/01/30. 13.57.35. PAGE 15

FILE NONAME (CREATION DATE = 82/01/30.)

VARIABLE V31 IS WENN ER ERFOLG HAT NUETZT ES AUCH MA
 MEAN 4.091 STD DEV .811 .95 C.I. 3.731
 TO 4.451
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V32 IF "ICH BIN EUER CHEF!"
 MEAN 3.909 STD DEV .684 .95 C.I. 3.606
 TO 4.212
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V33 IY AN PERS. WOHLERG. S. MA INTERSSIERT
 MEAN 4.000 STD DEV .617 .95 C.I. 3.726
 TO 4.274
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V34 IA PASST ARBEIT FAEHIGKEITEN DER MA AN
 MEAN 4.091 STD DEV .750 .95 C.I. 3.758
 TO 4.424
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V35 IF UMGANGSTON VERSTOEESST GEGEN TAKT
 MEAN 4.082 STD DEV .477 .95 C.I. 4.470
 TO 4.893
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

```

VARIABLE V35          IF UMGANGSICH VERSTUESSLICH IAKI
MEAN      4.692      STD DEV      .477      .95 C.I.      4.470
  TO      4.893
VALID CASES      22      MISSING CASES      0
-----

AUSWERTUNG DER MA-WERTE FE43 (1)                                82/01/30.  13.57.35.  PAGE 16
FILE  NONAME  (CREATION DATE = 82/01/30.)

VARIABLE V36          IA REGT MA ZU SELBSTAENDIGKEIT AN
MEAN      4.364      STD DEV      .492      .95 C.I.      4.145
  TO      4.532
VALID CASES      22      MISSING CASES      0
-----

VARIABLE V37          IS KUEMMERT SICH UM ARBEITSBEDINGUNGEN
MEAN      4.182      STD DEV      .664      .95 C.I.      3.887
  TO      4.476
VALID CASES      22      MISSING CASES      0
-----

VARIABLE V38          IA IN GESCHAFTSFLAUTEN OPTIMISTISCH
MEAN      4.091      STD DEV      .750      .95 C.I.      3.758
  TO      4.424
VALID CASES      22      MISSING CASES      0
-----

VARIABLE V39          IF NACH AUSEINANDERSETZUNG NACHTPAGEND
MEAN      4.818      STD DEV      .501      .95 C.I.      4.596
  TO      5.040
VALID CASES      22      MISSING CASES      0
-----

VARIABLE V40          TO LEGT WERT DASS WIR GERINGE KOSTEN
MEAN      4.091      STD DEV      .750      .95 C.I.      3.758
  TO      4.424
VALID CASES      22      MISSING CASES      0
-----

AUSWERTUNG DER MA-WERTE FE43 (1)                                82/01/30.  13.57.35.  PAGE 17
FILE  NONAME  (CREATION DATE = 82/01/30.)

VARIABLE V41          RF KPITISIERT IN GEGENWART ANDERER
MEAN      3.500      STD DEV      1.058      .95 C.I.      3.031
  TO      3.969
VALID CASES      22      MISSING CASES      0

```

VARIABLE V41 RE KENNZEICHNET DIE BEBOEHUNGTEN PH
 MEAN TO 3.500 3.969 STD DEV 1.058 .95 C.I. 3.031
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V42 RY ZEIGT ANERKENNUNG WENN EINER VON UNS
 MEAN TO 2.136 2.596 STD DEV 1.037 .95 C.I. 1.677
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V43 RA NEHMT SICH UM LANGSAM ARBEITENDE
 MEAN TO 2.591 3.078 STD DEV 1.098 .95 C.I. 2.104
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V44 RM WEIST AENDERUNGSVORSCHLAEGE ZURUECK
 MEAN TO 3.000 3.530 STD DEV 1.195 .95 C.I. 2.470
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V45 RS SORGT FUER INTERESSANTE AUFGABEN
 MEAN TO 2.818 3.220 STD DEV .907 .95 C.I. 2.416
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

AUSWERTUNG DER MA-WERTE FE43 (1) 82/01/30. 13.57.55. PAGE 18

FILE MONAME (CREATION DATE = 82/01/30.)

VARIABLE V46 RA WEIST MA SPEZIFISCHE AUFGABEN ZU
 MEAN TO 2.571 3.039 STD DEV 1.028 .95 C.I. 2.103
 VALID CASES 21 MISSING CASES 1

VARIABLE V47 RM AENDERT ARBEITSGEBIETE OHNE ANZUKUEN
 MEAN TO 2.619 3.107 STD DEV 1.071 .95 C.I. 2.131
 VALID CASES 21 MISSING CASES 1

VARIABLE V48 RY HILFT BEI PERSOENLICHEN PROBLEMEN
 MEAN TO 2.409 2.956 STD DEV 1.008 .95 C.I. 1.962
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V48 RI Hilft bei persönlichen Problemen
 MFAN TO 2.409 STD DEV 1.008 .95 C.I. 1.962
 2.856
 VALID CASES 27 MISSING CASES 0

VARIABLE V49 RY steht fuer seine MA ein
 MFAN TO 3.000 STD DEV 1.265 .95 C.I. 2.424
 3.576
 VALID CASES 21 MISSING CASES 1

VARIABLE V50 RS setzt sich fuer Gehaltserhoehtungen ei
 MFAN TO 2.429 STD DEV 1.207 .95 C.I. 1.879
 2.978
 VALID CASES 21 MISSING CASES 1

AUSWERTUNG DER MA-WERTE PE43 (1) 02/01/30. 13.57.35. PAGE 19
 FILE NONAME (CREATION DATE = 02/01/30.)

VARIABLE V51 RF behandelt MA wie Gleichberechtigte
 MFAN TO 3.045 STD DEV 1.046 .95 C.I. 2.582
 3.509
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V52 RK ueberlaesst MA sich selbst ohne sich
 MFAN TO 2.714 STD DEV 1.189 .95 C.I. 2.173
 3.256
 VALID CASES 21 MISSING CASES 1

VARIABLE V53 RF schikaniert MA der 1 Fehler macht
 MFAN TO 3.436 STD DEV 1.049 .95 C.I. 3.171
 4.101
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V54 RK er legt Wert auf Termine
 MFAN TO 3.818 STD DEV .664 .95 C.I. 3.524
 4.113
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V55 RS setzt sich ein fuer Ber. VopwaertsKO
 MFAN TO 2.409 STD DEV .796 .95 C.I. 2.056
 2.762
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V55 RM BEZITZT SICH EIN PFERD
 MEAN 2.409 STD DEV .796 .95 C.I. 2.056
 TO 2.762
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

AUSWERTUNG DER MA-WERTE FE43 (1) 82/01/30. 13.57.35. PAGE 20

FILE NONAME (CREATION DATE = 82/01/30.)

VARIABLE V56 RM HANDELT OHNE VORHER ABZUSPRECHEN
 MEAN 2.319 STD DEV 1.211 .95 C.I. 1.781
 TO 2.855
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V57 RF IM GESPRACH GELOEBTE STIMMUNG
 MEAN 3.045 STD DEV 1.290 .95 C.I. 2.473
 TO 3.617
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V58 PF VERAERGERT WENN MA SELBST ENTSCHIEDET
 MEAN 3.091 STD DEV 1.065 .95 C.I. 2.619
 TO 3.563
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V59 PK GIBT MA AUFGABEN O. AUSFUEHREMPFELH
 MEAN 2.636 STD DEV 1.293 .95 C.I. 2.063
 TO 3.210
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V60 RS PFLEGT GUTE BEZIEHUNG ZU DENJENIGEN
 MEAN 3.905 STD DEV 1.044 .95 C.I. 3.429
 TO 4.380
 VALID CASES 21 MISSING CASES 1

AUSWERTUNG DER MA-WERTE FE43 (1) 82/01/30. 13.57.35. PAGE 21

FILE NONAME (CREATION DATE = 82/01/30.)

VARIABLE V61 RK ACHTET AUF PUEHNKLICHKEIT
 MEAN 2.136 STD DEV .889 .95 C.I. 1.742
 TO 2.530
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V61 RF ACHTET AUF PUNKTLICHKEIT
 MEAN 2.134 STD DEV .869 .95 C.I. 1.742
 TO 2.530
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V62 RF FREUNDLICH MAN HAT LEICHT ZUGANG ZU
 MEAN 3.500 STD DEV .740 .95 C.I. 3.172
 TO 3.428
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V63 RA ER REISST DURCH SEINE AKTIVITAET MIT
 MEAN 2.455 STD DEV 1.101 .95 C.I. 1.966
 TO 2.943
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V64 RF ANWEISUNGEN GIBT ER IM BEFEHLSFORM
 MEAN 3.455 STD DEV .963 .95 C.I. 3.028
 TO 3.881
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V65 RS BEMUHT SICH UM EIGENEN AUFSTIEG
 MEAN 4.136 STD DEV .990 .95 C.I. 3.697
 TO 4.575
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

AUSWERTUNG DER MA-WERTE FE43 (1)

82/01/30. 13.57.35. PAGE 22

FILE HNAME (CREATION DATE = 82/01/30.)

VARIABLE V66 RO BEI AUSSICHTSREICHEN PROJEKTEN TEURE
 MEAN 3.227 STD DEV .922 .95 C.I. 2.818
 TO 3.636
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V67 RA FREUT SICH BESONDERS UEBER FLEISSIGE
 MEAN 3.134 STD DEV .990 .95 C.I. 2.697
 TO 3.575
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V68 RF PERS. AERGER LAESST ER AN MA AUS
 MEAN 3.636 STD DEV .902 .95 C.I. 3.236
 TO 4.036
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V60 PJ HENS, ANFUEHR LAFSSIT FÜR DIE AUS
 MFAN TO 3.434 STD DEV .902 .95 C.I. 3.236
 4.036
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V69 RF AUCH WENN ER FEHLER ENTDECKT FREUNDL
 MFAN TO 3.364 STD DEV 1.049 .95 C.I. 2.899
 3.629
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V70 RK ER WARTET BIS MA IDEEN VORANTREIBEN
 MFAN TO 2.909 STD DEV .921 .95 C.I. 2.301
 3.317
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

AUSWERTUNG DER MA-WERTE FE43 (1) 02/01/30. 13.57.35. PAGE 23
 FILE HNAME (CREATION DATE = 02/01/30.)

VARIABLE V71 RS WENN ER ERFOLG HAT NUTZT ES AUCH MA
 MFAN TO 2.429 STD DEV 1.028 .95 C.I. 1.961
 2.897
 VALID CASES 21 MISSING CASES 1

VARIABLE V72 RF "ICH BIN EUER CHEF!"
 MFAN TO 3.000 STD DEV .816 .95 C.I. 2.638
 3.362
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V73 RY AM PERS WOHLERG. S. MA INTERESSIERT
 MFAN TO 2.409 STD DEV .908 .95 C.I. 2.006
 2.812
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V74 RA PASST ARBEIT FAEHIGKEITEN DER MA AN
 MFAN TO 2.429 STD DEV 1.028 .95 C.I. 1.961
 2.897
 VALID CASES 21 MISSING CASES 1

VARIABLE V75 RF UMGANGSTON VERSTOEESST GEGEN TAKT
 MFAN TO 3.864 STD DEV .941 .95 C.I. 3.446
 4.281
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V75 RF UMGANGSUN VERSTUESSIGEN TAXI
 MEAN TO 3.884 4.281 STD DEV .941 .93 C.I. 3.446
 VALID CASES 22 MISSING CASES U

AUSWERTUNG DER MA-WERTE FE43 (1) 02/01/30. 13.57.35. PAGE 24
 FILE NONAME (CREATION DATE = 02/01/30.)

VARIABLE V76 RA REGT MA ZU SELBSTAENDIGKEIT AN
 MEAN TO 3.091 3.543 STD DEV 1.019 .95 C.I. 2.639
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V77 RS KUEHMERT SICH UM ARBEITSBEDINGUNGEN
 MEAN TO 2.773 3.204 STD DEV .973 .95 C.I. 2.342
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V78 RA IN GESCHAFTSPLAUTEN OPTIMISTISCH
 MEAN TO 2.955 3.397 STD DEV .999 .95 C.I. 2.512
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V79 RF NACH AUSEINANDERSETZUNG NACHTRAGEND
 MEAN TO 3.455 4.014 STD DEV 1.262 .95 C.I. 2.895
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V80 RO LEGT WERT DASS WIR GERINGE KOSTEN
 MEAN TO 3.636 3.986 STD DEV .790 .95 C.I. 3.286
 VALID CASES 22 MISSING CASES U

AUSWERTUNG DER MA-WERTE FE43 (1) 02/01/30. 13.57.35. PAGE 25
 FILE NONAME (CREATION DATE = 02/01/30.)

VARIABLE V81 KO BIN MIT IHNEN ZUFRIEDEN
 MEAN TO 3.455 3.681 STD DEV .510 .95 C.I. 3.229
 VALID CASES 27 MISSING CASES 0

```

VARIABLE V81      KO NIEMAL MIT EINER LIEBESEXPERTE
MEAN      3.455    STD DEV      .510      .95 C.I.      3.229
  TO      3.661
VALID CASES      22      MISSING CASES      0
-----
VARIABLE V82      KO GUTER ZUSAMMENHALT
MEAN      3.227    STD DEV      .813      .95 C.I.      2.867
  TO      3.588
VALID CASES      22      MISSING CASES      0
-----
VARIABLE V83      KO ANGENEHM
MEAN      3.500    STD DEV      .598      .95 C.I.      3.235
  TO      3.765
VALID CASES      22      MISSING CASES      0
-----
VARIABLE V84      VO UNGERECHT
MEAN      3.156    STD DEV      .774      .95 C.I.      2.793
  TO      3.480
VALID CASES      22      MISSING CASES      0
-----
VARIABLE V85      VO SETZT SICH FUER UMS EIN
MEAN      2.682    STD DEV      .716      .95 C.I.      2.364
  TO      2.999
VALID CASES      22      MISSING CASES      0
-----
-----
AUSWERTUNG DER MA-WEKTE FE43 (1)                                82/01/30.    13.57.35.    PAGE 26
FILE NONAME (CREATION DATE = 82/01/30.)
-----
VARIABLE V86      VO VERTRAUE IHM
MEAN      3.045    STD DEV      .950      .95 C.I.      2.624
  TO      3.467
VALID CASES      22      MISSING CASES      0
-----
VARIABLE V87      TA GEFAELLT MIR
MEAN      3.227    STD DEV      .685      .95 C.I.      2.923
  TO      3.531
VALID CASES      22      MISSING CASES      0
-----
VARIABLE V88      TA LANGWEILIG
MEAN      3.045    STD DEV      .722      .95 C.I.      2.725
  TO      3.366
VALID CASES      22      MISSING CASES      0

```

VARIABLE VBH 14 LANGWEILIG
 MEAN TO 3.049 STD DEV .722 .95 C.I. 2.725
 3.366
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE VB9 TA ENTTAUSCHEND
 MEAN TO 3.091 STD DEV .868 .95 C.I. 2.706
 3.476
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE VQ0 TA SEHE ERGEBNISSE
 MEAN TO 3.394 STD DEV .581 .95 C.I. 3.105
 3.621
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

AUSWERTUNG DER MA-WERTE FE43 (1) 82/01/30. 13.57.35. PAGE 27

FILE MONAME (CREATION DATE = 82/01/30.)

VARIABLE V91 TA KANN MEINE FAEHIGKEITEN EINSETZEN
 MEAN TO 2.727 STD DEV .935 .95 C.I. 2.313
 3.142
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V92 FI UMSTAENDLICH
 MEAN TO 2.182 STD DEV .958 .95 C.I. 1.757
 2.607
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V93 FI FUEHLE MICH WOHL HIER
 MEAN TO 3.091 STD DEV .610 .95 C.I. 2.820
 3.361
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V94 FI SCHLECHTE PLANUNG
 MEAN TO 1.900 STD DEV .750 .95 C.I. 1.576
 2.242
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE V95 ME GUT
 MEAN TO 2.182 STD DEV .795 .95 C.I. 1.829
 2.534
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0


```

MEAN      2.182      STD DEV      .799      .95 C.I.      1.829
TO      2.534
VALID CASES      22      MISSING CASES      0

```

AUSWERTUNG DER MA-WERTE FE43 (1) 82/01/30. 13.57.35. PAGE 28

FILE MONAME (CREATION DATE = 82/01/30.)

```

VARIABLE V96      ME LEISTUNGSGERECHT
MEAN      2.273      STD DEV      .827      .95 C.I.      1.906
TO      2.634
VALID CASES      22      MISSING CASES      0

```

```

VARIABLE V97      ME GINT MIR AUFTRIEB
MEAN      2.227      STD DEV      .752      .95 C.I.      1.894
TO      2.561
VALID CASES      22      MISSING CASES      0

```

```

VARIABLE V98      MB ZUFRIEDENSTELLEND
MEAN      2.394      STD DEV      .790      .95 C.I.      2.014
TO      2.714
VALID CASES      22      MISSING CASES      0

```

```

VARIABLE V99      MB LEISTUNGSGERECHT
MEAN      2.273      STD DEV      .767      .95 C.I.      1.933
TO      2.613
VALID CASES      22      MISSING CASES      0

```

```

VARIABLE VT00      MB UNGERECHT
MEAN      2.762      STD DEV      .889      .95 C.I.      2.357
TO      3.157
VALID CASES      21      MISSING CASES      1

```

AUSWERTUNG DER MA-WERTE FE43 (1) 82/01/30. 13.57.35. PAGE 29

FILE MONAME (CREATION DATE = 82/01/30.)

```

VARIABLE VT01      OE WAS WIR LEISTEN IST BEACHTLICH
MEAN      3.405      STD DEV      .889      .95 C.I.      3.500
TO      4.309
VALID CASES      21      MISSING CASES      1

```

VARIABLE V101 DE WAS MIT LEISTEN SICH BEWÄLTIGEN
 MEAN TO 3.403 STD DEV .889 .95 C.I. 3.900
 4.309
 VALID CASES 21 MISSING CASES 1

VARIABLE V102 OE FUER ERGEBNISSE SEHR HONOR AUFWAND
 MEAN TO 2.619 STD DEV .973 .95 C.I. 2.176
 3.062
 VALID CASES 21 MISSING CASES 1

VARIABLE V103 KA UMSEHR FIRMA SORGT FUER SICH. AROPL.
 MEAN TO 3.286 STD DEV .784 .95 C.I. 2.929
 3.042
 VALID CASES 21 MISSING CASES 1

VARIABLE V104 KA DANK MEINER AUSBILDG. IMMER AROPL.
 MEAN TO 3.762 STD DEV .831 .95 C.I. 3.384
 4.140
 VALID CASES 21 MISSING CASES 1

VARIABLE V105 KA IN MEINER FACH KONJUNKTUR BES. SCHLE
 MEAN TO 3.619 STD DEV 1.024 .95 C.I. 3.153
 4.085
 VALID CASES 21 MISSING CASES 1

AUSWERTUNG DER MA-WERTE FE43 (1)

82/01/30. 13.37.35. PAGE 30

FILE NONAME (CREATION DATE = 82/01/30.)

VARIABLE DIF1 F KRITISIERT IN GEGENWART ANDERER
 MEAN TO .955 STD DEV 1.133 .95 C.I. .652
 1.457
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE DIF2 Y ZEIGT ANERKENNUNG WENN EINER VON UNS
 MEAN TO 1.905 STD DEV 1.091 .95 C.I. 1.408
 2.401
 VALID CASES 21 MISSING CASES 1

VARIABLE DIF3 A BEMUHT SICH UM LANGSAM ARBEITENDE
 MEAN TO .682 STD DEV 1.460 .95 C.I. .054
 1.329
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE DIF3 A UMFLUT SICH UM LANGSAM ANZUNEHMEN
 MEAN TO .682 STD DEV 1.460 .95 C.I. .034
 1.329
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE DIF4 M WIST AENDEPUNGSVORSCHLAEGE ZURUECK
 MEAN TO .682 STD DEV 1.460 .95 C.I. .034
 1.329
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE DIF5 S SORGT FUER INTERESSANTE AUFGABEN
 MEAN TO 1.727 STD DEV 1.032 .95 C.I. 1.270
 2.135
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

AUSWERTUNG DER MA-WERTE FE43 (1)

82/01/30. 13.57.35. PAGE 31

FILE NQNAME (CREATION DATE = 82/01/30.)

VARIABLE DIF6 A WEIST MA SPEZIFISCHE AUFGABEN ZU
 MEAN TO .950 STD DEV 1.595 .95 C.I. .297
 1.603
 VALID CASES 20 MISSING CASES 2

VARIABLE DIF7 M AENDERT ARBEITSGEBEITE O. ANZUKUENDIG
 MEAN TO 2.190 STD DEV 1.167 .95 C.I. 1.659
 2.722
 VALID CASES 21 MISSING CASES 1

VARIABLE DIF8 Y HILFT BEI PERSOENLICHEN PROBLEMEN
 MEAN TO 1.045 STD DEV 1.527 .95 C.I. .369
 1.722
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE DIF9 Y STEHT FUER SEINE MA EIN
 MEAN TO 1.619 STD DEV 1.499 .95 C.I. .937
 2.301
 VALID CASES 21 MISSING CASES 1

VARIABLE DIF10 S SETZT SICH FUER GEMALTSERHOEHUNG EIN
 MEAN TO 1.810 STD DEV 1.123 .95 C.I. 1.298
 2.321
 VALID CASES 21 MISSING CASES 1

VARIABLE DIF11 S SETZT SICH FUER UEBERLEBENDIGKEIT
 MEAN TO 1.810 STD DEV 1.123 .95 C.I. 1.298
 2.321
 VALID CASES 21 MISSING CASES 1

AUSWERTUNG DER MA-WERTE FE43 (1)

82/01/30. 13.57.35. PAGE 32

FILE HONAME (CREATION DATE = 82/01/30.)

VARIABLE DIF11 F BEHANDELT MA WIE GLEICHBERECHTIGTE
 MEAN TO 1.273 STD DEV 1.386 .95 C.I. .658
 1.887
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE DIF12 K UEBERLEBET MA SICH SELBST OHNE SICH
 MEAN TO .801 STD DEV 1.576 .95 C.I. .062
 1.538
 VALID CASES 20 MISSING CASES 2

VARIABLE DIF13 F SCHIKANIERT MA DER 1 FEHLER MACHT
 MEAN TO 1.227 STD DEV 1.152 .95 C.I. .717
 1.738
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE DIF14 K LEGT WERT AUF TERMINE
 MEAN TO .273 STD DEV 1.032 .95 C.I. -.185
 .730
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE DIF15 S SETZT SICH EIN FUER BER. VORWAERTSKOM
 MEAN TO 1.565 STD DEV 1.262 .95 C.I. .986
 2.105
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

AUSWERTUNG DER MA-WERTE FE43 (1)

82/01/30. 13.57.35. PAGE 33

FILE HONAME (CREATION DATE = 82/01/30.)

VARIABLE DIF16 H HANDELT OHNE VORHER ABZUSPRECHEN
 MEAN TO 1.727 STD DEV 1.453 .95 C.I. 1.083
 2.372
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

MEAN TO 1.727 2.372 STD DEV 1.453 .95 C.I. 1.095
VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE DIF17 F IM GESPRÄCH GEKNESSTE STIMMUNG
MEAN TO 1.118 2.021 STD DEV 1.585 .95 C.I. .615
VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE DIF18 F VERAERGERT WENN MA SELBST ENTSCHIEDEN
MEAN TO .727 1.278 STD DEV 1.241 .95 C.I. .177
VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE DIF19 K GINT MA AUFGADEN O. AUSFUEHREMPFENLUN
MEAN TO .636 1.257 STD DEV 1.399 .95 C.I. .016
VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE DIF20 S PFLEGT GUTE BEZIEHUNGEN ZU DENJENIGEN
MEAN TO -.190 .593 STD DEV 1.721 .95 C.I. -.974
VALID CASES 21 MISSING CASES 1

AUSWERTUNG DER MA-WERTE FE43 (1)

82/01/30. 13.57.35. PAGE 34

FILE NONAME (CREATION DATE = 82/01/30.)

VARIABLE DIF21 K ACHTET AUF PUEKTLICHKEIT
MEAN TO .591 1.132 STD DEV 1.221 .95 C.I. .049
VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE DIF22 F FREINDLICH MAN HAT LEICHT ZUGANG ZU I
MEAN TO .864 1.233 STD DEV .834 .95 C.I. .494
VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE DIF23 A ER REISST DURCH SEINE AKTIVITAET MIT
MEAN TO 1.727 2.243 STD DEV 1.162 .95 C.I. 1.212
VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE DIF23 A ER FÜHRT VORAN BEI ANFANGSSTADIUM
 MEAN TO 1.727 STD DEV 1.162 .95 C.I. 1.212
 2.243
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE DIF24 F ANWEISUNGEN GIBT ER IM BEFEHLSFORM
 MEAN TO .909 STD DEV 1.065 .95 C.I. .437
 1.381
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE DIF25 S BEMUHT SICH UM EIGENEN AUFSTIEG
 MEAN TO -.591 STD DEV 1.098 .95 C.I. -1.078
 -.104
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

AUSWERTUNG DER MA-WERTE FE43 (1)

02/01/30. 13.57.35. PAGE 35

FILE NAME (CREATION DATE = 02/01/30.)

VARIABLE DIF26 0 BEI AUSSICHTSREICHEN PROJEKTEN TEURE
 MEAN TO .591 STD DEV 1.182 .95 C.I. .067
 1.115
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE DIF27 A FREUT SICH BESONDERS HEBER FLEISSIGE
 MEAN TO .818 STD DEV 1.181 .95 C.I. .295
 1.342
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE DIF28 F PERS. AERGER LASST ER AH MA AUS
 MEAN TO 1.136 STD DEV .941 .95 C.I. .719
 1.554
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE DIF29 F AUCH WEHN ER FEHLER ENTDECKT FREUNDLI
 MEAN TO .773 STD DEV 1.110 .95 C.I. .281
 1.265
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE DIF30 K ER WARTET BIS MA IDEEN VORANTREIDEN
 MEAN TO .762 STD DEV 1.179 .95 C.I. .225
 1.294
 VALID CASES 21 MISSING CASES 1

MEAN .762 STD DEV 1.179 .95 C.I. .225
 TO 1.299
 VALID CASES 21 MISSING CASES 1

AUSWERTUNG DER MA-WERTE FE43 (1) 82/01/30. 13.57.35. PAGE 36
 FILE NONAME (CREATION DATE = 82/01/30.)

VARIABLE DIF31 S WENN ER ERFOLG HAT NUTZT ES AUCH MA
 MEAN 1.619 STD DEV 1.284 .95 C.I. 1.035
 TO 2.203
 VALID CASES 21 MISSING CASES 1

VARIABLE DIF32 F "ICH BIN EUER CHERI"
 MEAN .909 STD DEV .921 .95 C.I. .501
 TO 1.317
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE DIF33 Y A+ PERS. WOHLERGEHEN SEINER MA INTER
 MEAN 1.591 STD DEV .908 .95 C.I. 1.188
 TO 1.994
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE DIF34 A PASST ARBEIT FAEHIGKEITEN DER MA AN
 MEAN 1.714 STD DEV 1.231 .95 C.I. 1.154
 TO 2.274
 VALID CASES 21 MISSING CASES 1

VARIABLE DIF35 F UNGANGSTON VERSTOESST GEGEN TAKT
 MEAN .618 STD DEV .958 .95 C.I. .393
 TO 1.243
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

AUSWERTUNG DER MA-WERTE FE43 (1) 82/01/30. 13.57.35. PAGE 37
 FILE NONAME (CREATION DATE = 82/01/30.)

VARIABLE DIF36 A PEGT MA ZU SELBSTAENDIGKEIT AN
 MEAN 1.273 STD DEV .985 .95 C.I. .836
 TO 1.704
 VALID CASES 22 MISSING CASES 0

MEAN TO 1.273 1.704 STD DEV .983 .95 C.I. .836

VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE DIF37 S KUEHMERT SICH UM ARBEITSBEDINGUNGEN

MEAN TO 1.409 1.915 STD DEV 1.141 .95 C.I. .903

VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE DIF38 A IM GESCHAFTSPLAUTEN OPTIMISTISCH

MEAN TO 1.13A 1.616 STD DEV 1.082 .95 C.I. .657

VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE DIF39 F NACH AUSEINANDERSETZUNG NACHTRAGEND

MEAN TO 1.364 1.953 STD DEV 1.329 .95 C.I. .774

VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE DIF40 O LEST WERT DASS WIR GERINGE KOSTEN

MEAN TO .455 .835 STD DEV .858 .95 C.I. .074

VALID CASES 22 MISSING CASES 0

AUSWERTUNG DER MA-WERTE FE43 (1)

82/01/30. 13.57.35. PAGE 38

FILE NONAME (CREATION DATE = 82/01/30.)

VARIABLE FAKTOR01 FREUNDLICHE ZUMENDUNG IDEAL

MEAN TO 4.405 4.504 STD DEV .232 .95 C.I. 4.302

VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE FAKTOR02 FREUNDLICHE ZUMENDUNG REAL

MEAN TO 3.385 3.709 STD DEV .737 .95 C.I. 3.056

VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE FAKTOR03 MITREISSENDE AKTIVITAET IDEAL

MEAN TO 3.432 4.112 STD DEV .395 .95 C.I. 3.752

VALID CASES 21 MISSING CASES 1

MEAN	3.932	STD DEV	.395	.95 C.I.	3.752
TO	4.112				

VALID CASES	21	MISSING CASES	1
-------------	----	---------------	---

VARIABLE FAKTOR04 MITREISSENDE AKTIVITAET REAL

MEAN	2.728	STD DEV	.756	.95 C.I.	2.384
TO	3.072				

VALID CASES	21	MISSING CASES	1
-------------	----	---------------	---

VARIABLE FAKTOR05 MITBESTIMMUNG IDEAL

MEAN	4.167	STD DEV	.433	.95 C.I.	3.975
TO	4.559				

VALID CASES	22	MISSING CASES	0
-------------	----	---------------	---

AUSWERTUNG DER MA-WERTE FE43 (1)

82/01/30. 13.57.35. PAGE 39

FILE N0NAME (CREATION DATE = 82/01/30.)

VARIABLE FAKTOR06 MITBESTIMMUNG REAL

MEAN	2.603	STD DEV	.964	.95 C.I.	2.164
TO	3.042				

VALID CASES	21	MISSING CASES	1
-------------	----	---------------	---

VARIABLE FAKTOR07 KONTROLLE IDEAL

MEAN	3.421	STD DEV	.685	.95 C.I.	3.187
TO	3.655				

VALID CASES	19	MISSING CASES	3
-------------	----	---------------	---

VARIABLE FAKTOR08 KONTROLLE REAL

MEAN	2.819	STD DEV	.619	.95 C.I.	2.537
TO	3.101				

VALID CASES	21	MISSING CASES	1
-------------	----	---------------	---

VARIABLE FAKTOR09 FREUNDLICH + AKTIV IDEAL

MEAN	4.012	STD DEV	.515	.95 C.I.	3.777
TO	4.246				

VALID CASES	21	MISSING CASES	1
-------------	----	---------------	---

VARIABLE FAKTOR10 FREUNDLICH + AKTIV REAL

MEAN	2.476	STD DEV	.928	.95 C.I.	2.054
TO	2.899				

VALID CASES	21	MISSING CASES	1
-------------	----	---------------	---

VARIABLE	FAKTOR10	SPRACHLICHE ANLEGE	STD DEV	STD DEV	STD DEV
MEAN	2.476		.928	.95 C.I.	2.054
TO	2.899				
VALID CASES	21	MISSING CASES	1		

AUSWERTUNG DER MA-WERTE FE43 (1) 82/01/30. 13.57.35. PAGE 40
FILE NOWARE (CREATION DATE = 82/01/30.)

VARIABLE	FAKTOR11	SOZIALE SELBSTORIENTIERUNG IDEAL	STD DEV	STD DEV	STD DEV
MEAN	4.039		.467	.95 C.I.	3.832
TO	4.246				
VALID CASES	22	MISSING CASES	0		

VARIABLE	FAKTOR12	SOZIALE SELBSTORIENTIERUNG REAL	STD DEV	STD DEV	STD DEV
MEAN	3.014		.590	.95 C.I.	2.738
TO	3.290				
VALID CASES	20	MISSING CASES	2		

VARIABLE	FAKTOR13	OEKONOMIE IDEAL	STD DEV	STD DEV	STD DEV
MEAN	3.955		.461	.95 C.I.	3.750
TO	4.159				
VALID CASES	22	MISSING CASES	0		

VARIABLE	FAKTOR14	OEKONOMIE REAL	STD DEV	STD DEV	STD DEV
MEAN	3.333		.502	.95 C.I.	3.103
TO	3.562				
VALID CASES	21	MISSING CASES	1		

VARIABLE	FAKTOR15	MEINE KOLLEGEN	STD DEV	STD DEV	STD DEV
MEAN	3.394		.541	.95 C.I.	3.154
TO	3.634				
VALID CASES	22	MISSING CASES	0		

AUSWERTUNG DER MA-WERTE FE43 (1) 82/01/30. 13.57.35. PAGE 41
FILE NOWARE (CREATION DATE = 82/01/30.)

VARIABLE	FAKTOR16	MEIN VORGESETZTER	STD DEV	STD DEV	STD DEV
MEAN	2.955		.700	.95 C.I.	2.644
TO	3.265				
VALID CASES	22	MISSING CASES	0		

MEAN TO 2.955 STD DEV .700 C.I. 2.644
5.265

VALID CASES 27 MISSING CASES 0

VARIABLE FAKTOR17 MEINE TÄTIGKEIT

MEAN TO 3.091 STD DEV .537 C.I. 2.853
5.324

VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE FAKTOR18 MEINE FIRMA

MEAN TO 2.394 STD DEV .639 C.I. 2.110
2.677

VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE FAKTOR19 MEINE ENTWICKLUNG

MEAN TO 2.227 STD DEV .693 C.I. 1.920
2.535

VALID CASES 22 MISSING CASES 0

VARIABLE FAKTOR20 MEINE GEZÄHLUNG

MEAN TO 2.444 STD DEV .748 C.I. 2.104
2.785

VALID CASES 21 MISSING CASES 1

AUSWERTUNG DER MA-WERTE FE43 (1)

82/01/30. 13.57.35. PAGE 42

FILE HUNAPE (CREATION DATE = 82/01/30.)

VARIABLE FAKTOR21 MEINE ARBEITSPLATZSICHERHEIT

MEAN TO 3.556 STD DEV .590 C.I. 3.287
3.824

VALID CASES 21 MISSING CASES 1

VARIABLE CONTENT

MEAN TO 1.058 STD DEV .668 C.I. .761
1.354

VALID CASES 22 MISSING CASES 0

AUSWERTUNG DER MA-WERTE FE43 (1)

82/01/30. 13.57.35. PAGE 43

CPU TIME REQUIRED. 1.7700 SECONDS

AUSWERTUNG DER MA-WERTE FE43 (1)

82/01/30. 13.57.35. PAGE 43

CPU TIME REQUIRED.. 1.7700 SECONDS

FINISH

TOTAL CPU TIME USED.. 2.8210 SECONDS

RUN COMPLETED

NUMBER OF CONTROL CAPDS READ 254

NUMBER OF ERRORS DETECTED 0

5

14.05.15. UCLP, BRKONZ103, 4.200KLS.

UMFRAGE ZUM FÜHRUNGSSTIL
UND ZUR
ARBEITSSITUATION

FORSCHUNGSVORHABEN DER UNIVERSI-
TÄT MÜNCHEN, INSTITUT FÜR ORGANI-
SATION, UND DER FIRMA

Anhang IX: Einführungsvortrag

WORAUS BESTEHT EINE FÜHRUNGS -
STILUNTERSUCHUNG ?

SCHRITT I.

NACH AUSREICHENDER INFORMATION
DER MITARBEITER UND DES VORGE-
SETZTEN ERFOLGT DIE

ERSTBEFRAGUNG

ES WERDEN FRAGEN GESTELLT ZUM
GEWÜNSCHTEN FÜHRUNGSSTIL, ZUM
TATSÄCHLICHEN FÜHRUNGSSTIL UND
ZUR ARBEITSSITUATION.

MERKMALE DER BEFRAGUNG

- ALLE MITARBEITER DES DIREKTEN
VORGESETZTEN
- FREIWILLIG
- ANONYM
- 1 BR IST ANWESEND

SCHRITT II.

ERGEBNISPRÄSENTATION UND -
DISKUSSION DER DURCHSCHNITTSWERTE DER ANGEKREUTZTEN ANTWORTALTERNATIVEN IN DER GRUPPE, AUCH DER VORGESETZTE IST ANWESEND.

ERSTELLUNG EINES MASSNAHMENKATALOGES.

SCHRITT III.

NACH 6 - 10 WOCHEN: ZWEITBEFRAGUNG

SCHRITT IV.

ERGEBNISPRÄSENTATION UND -
DISKUSSION DER DURCHSCHNITTSWERTE IN DER ZWEITBEFRAGUNG.

VERÄNDERUNGEN GEGENÜBER ERSTBEFRAGUNG.

ERSTELLUNG EINES MASSNAHMENKATALOGES:

Z I E L D E R U N T E R S U C H U N G E N :

E S S O L L G E P R Ü F T W E R D E N , O B
S I C H M I T D I E S E M I N S T R U M E N T
" F Ü H R U N G S S T I L U N T E R S U C H U N G E N "
D I E F Ü H R U N G S S I T U A T I O N V E R B E S -
S E R T W E R D E N K A N N .

ZIELE VON FÜHRUNGSSTILUNTERSUCHUNGEN

- DIE ORGANISATION ERHÄLT EIN NEUARTIGES INSTRUMENT IM RAHMEN DES "OE-MIX" ZUR VERBESSERUNG DER FÜHRUNGSSITUATION (ANDERE INSTRUMENTE WIE MANAGEMENT - TRAININGS, FALLSTUDIEN, TRAINING ON THE JOB ETC. WERDEN DADURCH NICHT ÜBERFLÜSSIG, SONDERN ERGÄNZT).
- VORGESETZTE ERHALTEN SPEZIFISCHE HINWEISE AUF VERHALTENS - SCHWÄCHEN; IM GEGENSATZ DAZU GEBEN FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE EHER GENERELLE EMPFEHLUNGEN.
- DIE FÜHRUNGSSTILUNTERSUCHUNG ZIELT AB AUF DIE FÜHRUNGSSITUATION, NICHT ALLEIN AUF DEN VORGESETZTEN (PARTIZIPATIVES ELEMENT, MITVERANTWORTUNG).

- DIE FÜHRUNGSSTILUNTERSUCHUNG
TRÄGT BEI ZUR ENTMYSTIFIZIE-
RUNG DER FÜHRUNGSSITUATION;
FEEDBACK-MÖGLICHKEITEN.

- DIE FÜHRUNGSSTILUNTERSUCHUNG
ZEIGT DAS SPEKTRUM DER MITARBEI-
TER-ERWARTUNGEN, INDIVIDUELLE
FÜHRUNG.

MÖGLICHE PROBLEME MIT FÜHRUNGS- STILUNTERSUCHUNGEN

- 1 DER BEURTEILTE VORGESETZTE
 - ANGST VOR KONSEQUENZEN
 - OFFENLEGUNG VON SCHWACH-
STELLEN

- 2 DIE BEURTEILENDEN MITARBEITER
 - ANGST, DASS DIE ANONYMITÄT
NICHT GEWÄHRT IST
 - SINNLOSIGKEIT (RESIGNATION:
WENN KEINE KONSEQUENZEN,
WELCHEN SINN HAT ES DANN?)
 - ANGST, VON DER GRUPPE AB-
WEICHENDE MEINUNG ZU ÄUS-
SERN.

FREIES KENNZEICHEN

IHR FREIES KENNZEICHEN BENÖTIGEN
WIR FÜR DIE MESSUNG VON VER-
ÄNDERUNGEN ZWISCHEN DEN ERST-,
ZWEIT UND GGF. DRITTBEFRAGUNGEN.
ES SETZT SICH AUS 4 ZIFFERN UND
1 BUCHSTABEN ZUSAMMEN, DIE NUR
SIE PERSÖNLICH KENNEN, NICHT ABER
DIE FIRMA.
DAS KENNZEICHEN HAT 5 STELLEN:

--	--	--	--	--

BEISPIEL

F E L D 1 + 2 : GEBURTSTAG (NUR DER TAG) 01 1 0. 2 2
IHRER MUTTER.

F E L D 3 : 1 BUCHSTABE DES VORNAMENS S E P P
IHRES BESTEN FREUNDES/FREUNDIN

F E L D 4 + 5 : IHRE SCHUHGRÖSSE 43

DER TEILNEHMER UNSERES BEISPIELS HÄTTE DANN: 01S43

Integriertes Personalkonzept

1984-1990

Das folgende Konzept ist die Zusammenfassung von Vorschlägen und Diskussionen mit Führungskräften und Mitarbeitern meines Betreuungsbereiches, von Erkenntnissen aus meiner jüngeren Zusammenarbeit mit der Universität München und eigenen Ideen. Es enthält Gedanken zur Personalarbeit unseres Unternehmensbereiches.

1. Prämissen

1.1. Die organisatorische Gestaltung der Personalarbeit richtet sich nach den Grundsätzen der Unternehmenspolitik. Ob Personalarbeit von oder betrieben wird, hängt vom Zentralisierungsgrad und den Potentialen der jeweiligen Abteilungen ab. Wir gehen beim Entwurf von der Idee "Stärkung der Unternehmensbereiche" aus und erwarten nicht die Übernahme wesentlicher Funktionen durch die Zentralbereiche. Die Zusammenfassung aller möglichen Personalaufgaben bei P steht dabei im Vordergrund.

1.2. Die Personalarbeit der kommenden Jahre wird tangiert von folgenden Entwicklungen:

1.2.1 Zwang zur Effizienzsteigerung in der Verwaltung und Fertigung,

1.2.2 Verfügbarkeit neuer Medien der Informationsverarbeitung: Telekommunikation, Personalcomputer, Text- und Dokumentationssysteme, Datenbanken.

Anhang X: Integriertes Personalkonzept 1984-1990

Beide Entwicklungen drängen in dieselbe Richtung:
Rationalisierung.

Die neuen Technologien werden unseren Aktionsspielraum erheblich erweitern und somit der Nachfrage der sog. Fachbereiche nach neuen Leistungen entsprechen. Es wird Auswirkungen auf das Qualifikations-Soll-Profil der Personalleute geben.

- 1.3 Ausgangspunkt dieses Konzeptes ist die Organisation des Personalwesens nach dem sog. Referentenprinzip in und . Nach diesem Prinzip betreuen ein Personalreferent und eine Assistentin einen homogenen Bereich mit ca. 500 Mitarbeitern (etwa 3 Ressorts), indem sie für den Bereich die Mehrzahl der Personalfunktionen (dezentral) ausüben. Daneben wird eine begrenzte Zahl administrativer Aufgaben von Funktionsspezialisten (zentral) wahrgenommen. Dieses Prinzip ist bewährt.
- 1.4 Die Anzahl heute wahrgenommener Funktionen im Personalwesen ist historisch bedingt und theoretisch nicht begründbar.
- 1.5 Neben den vom Personalwesen wahrgenommenen Funktionen gibt es Personalfunktionen, die von den sog. Fachabteilungen wahrgenommen werden (z.B. Personalplanung, Stellengenehmigung). Einige Bereiche äußern den Wunsch, diese, aber auch andere Aufgaben an das Personalwesen abzugeben, wo sie auch richtig aufgehoben wären.
- 1.6 Darüber hinaus besteht Nachfrage nach Funktionen (z. B. Informationsbereitstellung), die z.Zt. überhaupt nicht wahrgenommen werden.

- 1.7 Wir sind der Auffassung, daß es an der Zeit ist, die heutige Personalarbeit kritisch zu reflektieren und uns zu überlegen, wie wir auf die Herausforderung unserer Umwelt antworten werden. Dieses Konzept soll einen Anstoß hierfür geben.

2. Ziele

Für die Ziele, nach denen das Personalwesen organisiert werden muß, ist das Zielsystem unseres Unternehmens bindend. Unsere Ziele sind abgeleitete Ziele. Umgekehrt kann unsere Geschäftsführung von uns erwarten, daß wir eigene Ideen in den Zielbildungsprozeß beisteuern. Für die Erreichung folgender Ziele können wir durch unsere Personalarbeit Entscheidendes beitragen:

- 1) Straffung der Aufbauorganisationen
- 2) Betonung des Leistungsprinzips
- 3) Marktorientierung statt Technologieorientierung, d.h. die Verwertbarkeit unserer Produkte und Dienstleistungen am Markt hat Vorrang vor technischen Spielereien
- 4) Senkung der Personalkosten

3. Konzept

Das folgende Konzept zeigt Personalfunktionen. Der Verfasser geht davon aus, daß die konsequente Wahrnehmung

dieser Funktionen entscheidend dazu beiträgt, die genannten Ziele zu erreichen. Der Funktionskatalog enthält bereits heute durch das Personalwesen wahrgenommene Funktionen, Funktionen, die heute noch durch andere Bereiche wahrgenommen werden (mit * gekennzeichnet), sowie Funktionen, die heute noch überhaupt nicht wahrgenommen werden, für deren Wahrnehmung aber bereits Instrumente existieren (mit ° gekennzeichnet).

Aus dieser Kennzeichnung wird ersichtlich, welche Funktionen neu hinzukommen müßten.

Personalfunktionen			
1. Personelle Ressourcen	2. Personal-Service	3. Personal- und Organisationsentwicklung	4. Informations-Engineering
1.1 Quantitative Bedarfsplanung*	2.1 Administration	3.1 Weiterbildung	4.1 Mitarbeiter-Information*
1.2 Qualitative Bedarfsplanung*	2.1.1 Gehaltsabrechnung	3.2 Personal-Tools*	4.2 Führungskräfte-Information*
1.3 Stellengenehmigung*	2.1.2 Betriebszugehörigkeit	3.3 Personal-Research*	4.3 Öffentlichkeits-Information*
1.4 Personalbeschaffung	2.1.3 Personaldaten	3.4 Organisationsentwicklung*	
1.5 Personalabbau	2.1.4 Darlehen	3.5 Zielsetzung*	
	2.1.5 Sonderurlaube	3.6 Nachfolgeplanung	
	2.1.6 Schriftverkehr	3.7 Nachwuchselektion	
	2.1.7 Statistik	3.8 Führungskräfteselekt.	
	2.2 Leistungsbeurteilung*	3.9 Trainee-Programm*	
	2.3 Entgelt		
	2.4 Stellenbeschreibung und Bewertung		
	2.5 Beratung und Betreuung		
			5. Organisations-Engineering
			5.1 Bürosysteme*
			5.2 Rationalisierungs-Support*
			5.3 Human-Engineering*

Tabelle 1: Personalfunktionen; ohne Kennzeichen heute bereits im Personalwesen
 * heute durch andere Geschäftsbereiche wahrgenommen
 ° neue Funktionen, für die bereits Methoden zur Verfügung stehen

NR.	BETREIFUNG	INHALT (BEISPIELE)	ZUSTÄNDIG- KEIT Z.ZT. 301	WAHRNEHMUNG DURCH PER- SONALBER.	REALISIE- RUNG BIS
1	Personelle Ressourcen	- Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs anhand der Daten der Projektplanung. Diese bleibt in den Fachbereichen			
1.1	Quantitative * Personalplanung	- Kritische Analyse des gesamten Bedarfs durch P - Zusammenarbeit mit FE 9 zur Verbesserung der Auslastungstransparenz mit dem Ziel einer ständig abrufbaren Auslastungsübersicht (detailliert/ aggregiert) - Bewertung des nötigen Personalbedarfs durch P in Zusammenarbeit mit FE's, FB's, FF's langfristigen Technologiekonzepten - Entwicklung von Kriterien zur Bewertung des Personalbedarfs	922 09 803	neu	1990
1.2	Qualitative * Personalplanung	- In Zusammenarbeit mit den Fachbereichen werden von P ausgehend von deren mittel- und langfristigen Zielen Sollprofile für vorhandenes und neues Personal entwickelt. Diese Sollprofile dienen als Inputs für die P-Beschaffung, Aus- und Weiterbildung und die Personalentwicklung	Fachbe- reiche	neu	1987

NR.	BEZEICHNUNG	INHALT (BEISPIELE)	ZUSTÄNDIG- KEIT Z. ZT. BEI	WAHRNEHMUNG DURCH PER- SONALBER.	REALISIE- RUNG BIS
1.3	Stellengenehmi- gung und Ver- antwortung *	Diese Instanz entscheidet aufgrund der Ergebnisse von 1.1 und 1.2 über Zustimmung oder Ablehnung von Personalanforderungen.		neu	1990
1.4	Personal- akquisition	Bereits vorhanden; wird ergänzt um fallweise ein- zusetzendes Selektionsinstrumentarium		alt/neu	1985
1.5	Personalabbau	Bereits vorhanden; geschieht weiterhin aufgrund intensiver, individueller Vereinbarungen und Früh- pensionierungen. Durchführen von Änderungskündigung bei Objektiven Schlechtleistern.		alt neu	
2.	Personal- Service				
2.1	Administrations- - Gehaltsabr. - Betriebszu- - gehörigkeit - Personaldaten - Darlehen - Sonderurlaub - Schiffsverk. - Statistik	Diese Funktionen sind bereits heute gut etabliert. Durch den Einsatz neuer Medien können Rationalisie- rungseffekte erzielt werden. - Personalakten auf EDV - Errechnung von Betriebszugehörigkeiten nach Pro- gramm - etc.		alt neu neu	1984 - 90

NR.	BEZEICHNUNG	INHALT (BEISPIELE)	ZUSTÄNDIG- KEIT Z.ZT. BEI	WAHRNEHMUNG DURCH PER- SONALBER.	REALISIE- RUNG BIS
2.2	Leistungsbe- urteilung	Diese Funktion entwickelt, führt ein und pflegt praktikable Leistungsbeurteilungssysteme als Basis einer leistungsbezogenen Gehaltspolitik. Vorhandene Systeme werden kritisch analysiert und ggf. beinhalten, resp. modifiziert.		alt/neu	1986
2.3	Entgelt	Ausrichtung der Entgeltpolitik am Leistungsprinzip - o Definition von Personalkostenbudgets für Ressorts (Profit-Center-Idee). Diese Budgets geben dem Ressortleiter definierte Spielräume für die <u>Verwendung</u> von Personalmitteln. - o Innerhalb der Budgets besteht die Möglichkeit, Prämien durch Weiterbildung zu substituieren und vice versa (Substituierbarkeit). - o Zuweisung bestimmter %-Sätze der Personalkosten unterschiedener Mitarbeiter aus diesem Ressort für leistungsbezogene Gehaltserhöhungen für Mitarbeiter dieses Ressorts. Definition von Bandbreiten, um eine firmeneinheitliche Gehaltspolitik sicherzustellen. Ressortleiter-Gehälter setzen sich zusammen aus einem Fixum und einem erfolgsabhängigen variablen Anteil. Besondere Regelung für Gemeinkostenbereiche.		neu	1988

NR.	BEZEICHNUNG	INHALT (BEISPIELE)	ZUSTÄNDIG- KEIT Z.ZT. BEL.	WAHRNEHMUNG DURCH PER- SONALBER.	REALISIE- RUNG BIS
2.4	Stellenbeschrei- bung Stellenbewer- tung	Fortentwicklung des MBB-Stellenbeschreibungs- und Bewertungssystems - Dynamisierung: Beschleunigung des Bewertungs- vorganges - Vereinfachung: Abschaffung redundanter veräl- teter Listen - Transparenz: Veröffentlichung der Bewertungs- ergebnisse und Gehaltsbandbreiten - Zusammenarbeit mit 4.1 Mitarbeiterinformation - Harmonisierung von Stellenbewertung, Leistungs- beurteilung und Entgeltpolitik Diese typische Personalfunktion verbleibt wie zur Zeit. Sie umfasst Beratungsgespräche über Entwick- lungsmöglichkeiten, Gehalt, Versetzungen, organi- satorische Fragen, Konflikte u.ä. - Sozialarbeit		alt/neu	1985
2.5	Beratung und Betreuung			alt	-

NR.	BEZEICHNUNG	INHALT (BEISPIELE)	ZUSTÄNDIG- KEIT Z.ZT. BEI	WAHRNEHMUNG DURCH PER- SONALBER.	REALISIE- RUNG BIS
3.	Personal- und Organisations- entwicklung				
3.1	Weiterbildung	Die Weiterbildung wird ergänzt durch ein systematisches Konzept der Bildungsbedarfsanalyse, sowie durch ein modernes Textverarbeitungs- und Dokumentations-system, welches für jeden Personalmann stets zugänglich ist. Schlagworte sind: Bildungsakte, Warteschlan-ge, automatische Wiedereinladung, hautnahe Steuerung der Teilnehmerzahlen in Seminaren, Erfolgskontrolle.		neu	1985
3.2	Personaltools°	Diese Funktion entwickelt - Kriterien für Anforderungen an Führungspositionen (bereits vorhanden) - Kriterien für die Sinnhaftigkeit von Organisations-Einheiten (bereits vorhanden) - Fragebögen, resp. EDV-Masken für Ad-hoc-Mitarbeiter-befragungen zu bestimmten Themen - Personalfragebögen, resp. EDV-Masken - Verfahren für Abläufe im Personalwesen - Meßverfahren zur Personalauslese, zur Überprüfung von Bildungserfolgen u.ä.	-	neu	1985

NR.	BEZEICHNUNG	INHALT (BEISPIELE)	ZUSTÄNDIG- KEIT Z.ZT. BEL.	WAHRNEHMUNG DURCH PER- SONALBER.	REALISIE- RUNG BIS
3.3	Personal- Research	Diese Funktion bringt die von 3.2 entwickelten Ver- fahren zur Anwendung. - Führungsstilanalysen - Befragung zur Arbeitszufriedenheit. - Meinungsumfragen, z.B. zur 35-Stunden-Woche, Kürzung von Erhöhungsbudgets, Job-Sharing (Instrumente vorhanden). - Erstellt mit Hilfe von statistischen Methoden und den erhobenen Daten Prognosen über Verhaltenskon- sequenzen der Belegschaft (oder bestimmter Ziel- gruppen) bei unternehmenspolitischen Entschei- dungen größerer Tragweite (Instrumente vorhanden). Das macht Mitarbeiterverhalten berechenbarer. - Führt Motیفorschung durch (Instrument vorhanden). - Führt Imagebefragungen durch. - Führt Innovations-Wettbewerbe durch. Mit zunehmendem Maß an Telekommunikation werden diese Research-Aufgaben am Bildschirm stattfinden. Research produziert Risikoreduzierung bei folgen- reichen Personalentscheidungen.	-	neu	1986

NR.	BEZEICHNUNG	INHALT (BEISPIELE)	ZUSTÄNDIG- KEIT Z.ZT. BEL	WAHRNEHMUNG DURCH PER- SONALBER.	REALISIE- RUNG BIS
3.4	Organisations- Entwicklung °	Diese Funktion - ist leitende und mitentscheidende Instanz in Fragen der Aufbauorganisation - wendet Verfahren von 3.2 Tools (Kriterien für die Sinnhaftigkeit von Organisations-Einheiten) an. Dieses Verfahren ist bereits seit 1978 vorhanden. - Zielsetzung: - Verringerung der Kontrollspanne der UB-Leitung - Zuordnung von Stäben zu Geschäftsbereichen wo möglich (z.B. FS 3 zu FP) - Abschaffung disunktionaler Gk-Bereiche - Initiierung neuer Organisationen wie Marketing/Verkauf.	-	neu	1985
3.5	Zielsetzung ° (MbO)	Diese Funktion führt zusammen mit FW die seit 1980 unterbrochenen Zielsetzungsgespräche auf Ressort-Ebene durch. Ziele sind bekanntlich Voraussetzung für Leistungsbeurteilung (erfolgsabhängige RL-Gehälter).	-	neu	1984
3.6	Nachfolgeplanung	Diese Funktion - plant zusammen mit den Fachbereichen die Nachfolgen - entscheidet bei Nachfolgen mit!	-	alt neu	1984

NR.	BEZEICHNUNG	INHALT (BEISPIELE)	ZUSTÄNDIG- KEIT Z.ZT. BEI	WAHRNEHMUNG DURCH PER- SONALBER.	REALISIE- RUNG BIS
3.7	Nachwuchs- selektion	Diese Funktion - selektiert zusammen mit den Fachbereichen Nachwuchs und behält ihn im Auge (Entwicklungslenkung).		alt	1983
3.8	Führungskräfte- selektion	Diese Funktion - selektiert Führungskräfte zusammen mit den Fachbe- reichen Für 3.6 bis 3.8 hat P ein Veto-Recht. Im Konfliktfall muß es begründen (sh. 3.3 Personal-Research) und Alternativen vorschlagen. Prinzip: Beförderung nach Leistung, Kooperationsfähigkeit, nicht nur nach guten Beziehungen.		alt	1983
3.9	Trainee- Programm	Diese Funktion - selektiert, betreut, fördert Diplomanden, Praktikanten und Werkstudenten im Hinblick auf ein Trainee-Programm, sh. auch 3.7.	-	neu	1986
4.	Informations- Engineering				
4.1	Mitarbeiter- Information	Diese Funktion bietet alle standardmäßig aber auch aktuellen Informationen initiativ an, z.B. - Neue Regelungen - Wettbewerbe	-	neu	1986

NR.	BEZEICHNUNG	INHALT (BEISPIELE)	ZUSTÄNDIG- KEIT Z.ZT. BEI	WAHRNEHMUNG DURCH PER- SONALBER.	REALISIE- RUNG BIS
4.2	Führungskräfte- Information	- Informationen über Personalinstrumente wie Stellenbewertung Leistungsbeurteilung Darlehen - nach Genehmigung von P auch Informationen über Stellenwertstruktur Gehaltsstruktur aktuelle Erfolge und Probleme des Unternehmens Informations-Engineering hat ähnlich wie in japanischen Unternehmen die spezielle Aufgabe, die Anonymität zwischen Geschäftsführung und Basis abzubauen und für Identifikation der Mitarbeiter mit unserer Firma zu sorgen.	-	neu	1986
4.3	Öffentlich- keits-Infor- mation	Diese Funktion umfasst - Pressestelle, Pressesprecher - Werkzeitung - Werksbildschirmzeitung - Aushänge	-	neu	1986

NR.	BEZEICHNUNG	INHALT (BEISPIELE)	ZUSTÄNDIG- KEIT Z.ZT. BEI	WAHRNEHMUNG DURCH PER- SONALBER.	REALISIE- RUNG BIS
5.	Orga-Enginee- ring				
5.1	Bürosysteme *	- Analyse der Forderungen der Fachbereiche an Büro-systeme wie Teletex, Teletext, Telefax, Electronic-Mail und Dokumentationssystemen - Analyse vorhandener Systeme wie Datas, Pet-Maestro etc., Prüfung der Verwendbarkeit und für andere Be-reiche - Entwicklung einer Büroorganisations-Konzeption zusammen mit allen anderen G-Bereichen (FB, FE, FF, FW) - Zusammen mit W Wirtschaftlichkeitsberechnungen Kauf/Leasing/Miete - Überprüfung der Sinnhaftigkeit von Schreibkräfte- positionen - Vorschläge für Implementierung - Durchführung und Kontrolle		neu	1988
5.2	Rationalisie- rungs-Support *	Diese Funktion wirkt mit anderen Bereichen in Fragen von Rationalisierungsprogrammen zusammen und steuert arbeitsrechtliche Gesichtspunkte bei, bindet Betriebs-rat ein.			
5.3	Human- Engineering *	Diese Funktion analysiert aufbauend auf Daten von 1.1 Quantitative Personalplanung, 5.1 Bürosysteme, 5.2 Rationalisierungssupport den zukünftigen flächenmäßi-gen Bedarf und ergonomische Anforderungen an Arbeits-plätze.			

5. Zusammenfassung

Das dargestellte Konzept soll der Ideenfindung dienen. Dennoch ist der Verfasser überzeugt, daß eine solche Personalorganisation durchführbar ist. Der Personalbereich würde durch die Übernahme neuer Funktionen mehr Einfluß gewinnen. Er kann dadurch aber auch besser zur Erreichung der Unternehmensbereichsziele signifikante Beiträge liefern.

In diesem Papier liegt die Betonung auf Funktionen, nicht etwa auf Organisation des Personalwesens. Verschiedene Varianten ließen sich diskutieren. Das Referentensystem ist davon unberührt. Der Verfasser schätzt, daß die Wahrnehmung der neuen Funktionen keinen Personalmehrbedarf (Köpfe) erfordert.

Leupold

FP 01, 29.7.1983

Leupold/

FAKTORANALYSE ZUM FÜHRUNGSTYL AUS ERSTBEFRAGUNGS

AZ/11/07. 17.57.19. PAGE 13

FILE PHIN (CREATION DATE = 87/10/31.)

VARIANX ROTATED FACTOR MATRIX
AFTER ROTATION WITH KAISER NORMALIZATION

	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3	FACTOR 4	FACTOR 5	FACTOR 6
V41	0.73450	0.02006	0.02332	0.08320	0.09077	0.14767
V42	0.37471	0.56218	0.04034	0.08998	0.18100	0.05286
V43	0.04758	0.25977	0.25204	0.11958	0.12356	0.04118
V44	0.46868	0.25316	0.10318	0.15436	0.16914	0.09265
V45	0.16933	0.69016	0.23970	0.04387	0.05094	0.04628
V46	0.36226	0.57729	0.25478	0.19556	0.07524	0.10338
V47	0.43404	0.21548	0.21402	0.12885	0.00547	0.16110
V48	0.33492	0.49931	0.07922	0.1332	0.11148	0.15058
V49	0.47213	0.71154	0.05494	0.1228	0.16354	0.09924
V50	0.33776	0.58636	0.03398	0.10343	0.09203	0.07315
V51	0.71648	0.27101	0.02433	0.06684	0.10073	0.13664
V52	0.08512	0.38531	0.04129	0.07900	0.02853	0.08610
V53	0.73428	0.20357	0.03857	0.10446	0.20861	0.05154
V54	0.05545	0.3520	0.03886	0.11341	0.08341	0.09577
V55	0.31148	0.72200	0.12347	0.1008	0.01473	0.22640
V56	0.40422	0.58293	0.20011	0.1088	0.04502	0.18320
V57	0.26671	0.2113	0.02807	0.1341	0.11352	0.14869
V58	0.53171	0.2113	0.02807	0.1341	0.00493	0.08680
V59	0.48221	0.29556	0.03886	0.1088	0.09334	0.08592
V60	0.04717	0.4737	0.18904	0.1008	0.0611	0.06230
V61	0.09901	0.14340	0.0777	0.1008	0.02421	0.06331
V62	0.73072	0.21307	0.00453	0.06684	0.08870	0.08903
V63	0.48801	0.22279	0.28496	0.12922	0.17442	0.03643
V64	0.73732	0.09655	0.02282	0.08102	0.04665	0.05694
V65	0.36660	0.06142	0.24576	0.1326	0.01388	0.05101
V66	0.17889	0.43631	0.11490	0.1226	0.09557	0.02310
V67	0.19769	0.31484	0.08833	0.1008	0.09334	0.16727
V68	0.72078	0.15111	0.09686	0.1008	0.0611	0.12340
V69	0.78597	0.07857	0.00089	0.08320	0.02421	0.11768
V70	0.03704	0.37739	0.00089	0.06488	0.08870	0.04442
V71	0.30654	0.68767	0.05582	0.12582	0.08903	0.16357
V72	0.78431	0.3289	0.02207	0.1059	0.17442	
V73	0.47898	0.56921	0.09019	0.0511	0.01388	
V74	0.36074	0.5825	0.14076	0.1271	0.01001	
V75	0.79594	0.10725	0.34072	0.14026	0.09557	
V76	0.27643	0.57321	0.06631	0.02765	0.07041	
V77	0.15853	0.25000	0.14204	0.18995	0.05041	
V78	0.18562	0.67210	0.25026	0.13142	0.16727	
V79	0.48240	0.24814	0.24222	0.17538	0.11768	
V80	0.10504	0.50996	0.338118	0.23571	0.13266	

Anhang XI: Tabelle 36: Faktorladungsmatrix der 6-Faktoren-Lösung

VARIANX ROTATED FACTOR MATRIX
AFTER ROTATION WITH KAISER NORMALIZATION

	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3	FACTOR 4	FACTOR 5
V41	0,3094	0,3046	0,4641	0,4779	0,4779
V42	0,3982	0,4441	0,7041	0,7041	0,7041
V43	0,3886	0,2703	0,7041	0,7041	0,7041
V44	0,3886	0,2703	0,7041	0,7041	0,7041
V45	0,3886	0,2703	0,7041	0,7041	0,7041
V46	0,3886	0,2703	0,7041	0,7041	0,7041
V47	0,3886	0,2703	0,7041	0,7041	0,7041
V48	0,3886	0,2703	0,7041	0,7041	0,7041
V49	0,3886	0,2703	0,7041	0,7041	0,7041
V50	0,3886	0,2703	0,7041	0,7041	0,7041
V51	0,3886	0,2703	0,7041	0,7041	0,7041
V52	0,3886	0,2703	0,7041	0,7041	0,7041
V53	0,3886	0,2703	0,7041	0,7041	0,7041
V54	0,3886	0,2703	0,7041	0,7041	0,7041
V55	0,3886	0,2703	0,7041	0,7041	0,7041
V56	0,3886	0,2703	0,7041	0,7041	0,7041
V57	0,3886	0,2703	0,7041	0,7041	0,7041
V58	0,3886	0,2703	0,7041	0,7041	0,7041
V59	0,3886	0,2703	0,7041	0,7041	0,7041
V60	0,3886	0,2703	0,7041	0,7041	0,7041
V61	0,3886	0,2703	0,7041	0,7041	0,7041
V62	0,3886	0,2703	0,7041	0,7041	0,7041
V63	0,3886	0,2703	0,7041	0,7041	0,7041
V64	0,3886	0,2703	0,7041	0,7041	0,7041
V65	0,3886	0,2703	0,7041	0,7041	0,7041
V66	0,3886	0,2703	0,7041	0,7041	0,7041
V67	0,3886	0,2703	0,7041	0,7041	0,7041
V68	0,3886	0,2703	0,7041	0,7041	0,7041
V69	0,3886	0,2703	0,7041	0,7041	0,7041
V70	0,3886	0,2703	0,7041	0,7041	0,7041
V71	0,3886	0,2703	0,7041	0,7041	0,7041
V72	0,3886	0,2703	0,7041	0,7041	0,7041
V73	0,3886	0,2703	0,7041	0,7041	0,7041
V74	0,3886	0,2703	0,7041	0,7041	0,7041
V75	0,3886	0,2703	0,7041	0,7041	0,7041
V76	0,3886	0,2703	0,7041	0,7041	0,7041
V77	0,3886	0,2703	0,7041	0,7041	0,7041
V78	0,3886	0,2703	0,7041	0,7041	0,7041
V79	0,3886	0,2703	0,7041	0,7041	0,7041
V80	0,3886	0,2703	0,7041	0,7041	0,7041

Anhang XII: Tabelle 37: Faktorladungsmatrix der 5-Faktoren-Lösung

LEBENS LAUF

Persönliche Daten

Martin L E U P O L D

Geboren am 08.02.1950 in Köln

Deutsche Staatsangehörigkeit; ledig

Anschrift: Unterhachinger Straße 35, 8012 Ottobrunn

Werdegang

1956 - 1961	Volksschulen von Kiel und Bergisch-Gladbach
1961 - 1964	Gymnasium Bergisch-Gladbach
1964 - 1970	Lyceum Alpinum, Zuz; Schweiz
1970	Abitur
1970 - 1973	Universität Bonn, Studium der Volkswirtschaftslehre
1973 - 1976	Universität Erlangen-Nürnberg, Studium der Betriebswirtschaftslehre
1976	Abschluß als Dipl.-Kaufmann
1977 bis heute	Angestellter der Firma Messerschmitt-Bölkow-Blohm GmbH, Ottobrunn. Seit 1978 als Personalreferent zuständig für qualifizierte Personalfunktionen eines Betreuungsreiches von ca. 500 Naturwissenschaftlern.

